Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro EDUQ : 9370387
Centre d'intérêt : 776

Paré, Robert.

L'Université du Québec à Rimouski et les études à temps complet au baccalauréat en administration à Lévis-Lauzon : un projet de changement organisationnel / par Robert Paré. -- [Québec?] : R. Paré, 1990.
ix, 97 f. : ill., carte ; 28 cm.

Résumé : f. viii-ix. "Projet d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 96-97.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Administration * Baccalauréat * Implantation * Approche systémique * Développement organisationnel * Changement * Plan de développement * Entrevue * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Université du Québec à Rimouski * Lévis-Lauzon

L'objet de cette étude est de préciser les conditions d'implantation pour septembre 1991 des études à temps complet au baccalauréat en administration au sous-centre de Lévis-Lauzon de l'UQAR. La démarche empruntée et les principaux concepts-clés reliés à l'étude s'inspirent de l'approche des systèmes. Ce modèle de base est complété par certains rapports, notamment ceux de Mintzberg avec ses configurations structurelles et ceux de Crozier et Friedberg en termes d'analyse stratégique. La méthodologie suivie est celle que Richard Beckhard propose pour la planification d'un projet de changement intentionnel. Après avoir établi la cartographie organisationnelle de l'UQAR, les facteurs spécifiques de son efficacité organisationnelle sont mis en relief. Par la suite, l'identification des facteurs stratégiques liés au projet d'implantation permet la formulation de recommandations sur les orientations et sur les conditions d'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon. En annexe, on retrouve, entre autres, le schéma d'entrevue qui a servi à l'étude.

Type de document :

INT
1045

9371387

[redacted]

ENAP

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A RIMOUSKI ET LES ETUDES A TEMPS COMPLET AU BACCALAUREAT EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON: UN PROJET DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

par

Robert Paré

Promotion 1987-1991

Projet d'intervention présenté à l'E.N.A.P.
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Québec

Juin 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
1045

9370387

Ecole nationale d'administration publique

SOUTENU
Le 14 juin 1990 à Québec

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A RIMOUSKI ET LES ETUDES A TEMPS COMPLET AU BACCALAUREAT EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON: UN PROJET DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

par

Robert Paré

Promotion 1987-1991

Projet d'intervention présenté à l'E.N.A.P.
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Québec

Juin 1990

N O T E

Les termes génériques masculins sont employés uniquement dans le but d'alléger le texte et ne comportent aucune discrimination.

Remerciements

Je désire remercier bien sincèrement les personnes qui ont favorisé la réalisation de ce projet d'intervention. Ce sont notamment:

- Monsieur Pierre Dumas, professeur à l'Ecole nationale d'administration publique, qui a accepté d'être le tuteur académique de ce projet. Son expérience m'a été très utile aux étapes stratégiques de réalisation.

- Monsieur André Gingras qui, à titre de coordonnateur des projets d'intervention à l'Ecole, m'a apporté les éclaircissements en temps opportun.

- Messieurs Maurice Avery, vice-recteur à la planification et secrétaire général, et Michel Bourassa, doyen des études de 1er cycle, les mandants de cette étude, qui ont manifesté tout au long de mon cheminement un intérêt soutenu et un support approprié.

- Monsieur Marc-André Dionne, recteur à l'U.Q.A.R., dont le souci de perfectionnement des cadres est prioritaire. Son appui a cautionné mes démarches au sein de l'Université.

Je remercie aussi ceux et celles qui ont apporté leur collaboration et leur contribution lors des entrevues et des discussions informelles. Sans eux, cette entreprise aurait été compromise.

Merci à ma compagne Jocelyne et à mes enfants, Isabelle et Marc-André, pour leur grande compréhension.

Avant-propos

Le projet d'intervention de l'E.N.A.P. est une activité personnelle et obligatoire qui consiste à réaliser une intervention auprès d'un organisme public. A partir d'une problématique organisationnelle, il s'agit pour l'auteur d'analyser la situation et de proposer des recommandations susceptibles d'améliorer la situation.

L'intervention doit satisfaire à la fois les exigences académiques de l'Ecole et celles de l'organisme commanditaire.

Essentiellement, il s'agit de faire oeuvre utile. Les résultats de cette étude serviront l'Université du Québec à Rimouski dans l'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon en septembre 1991.

Messieurs Maurice Avery et Michel Bourassa de l'U.Q.A.R. agissent à titre de mandataires, tandis que messieurs Pierre Dumas et André Gingras de l'E.N.A.P. interviennent respectivement comme directeur académique et comme coordonnateur de projets.

Table des matières

Remerciements i

Avant-propos ii

Table des matières iii

Liste des tableaux vi

Liste des figures vii

Sommaire viii

1. INTRODUCTION 1

1.1 Le contexte de l'étude 1

1.2 Le mandat 2

1.3 La structure du projet d'intervention 3

2. L'U.Q.A.R. DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON 4

2.1 Dix ans de réalisation (1980-1990) 4

2.2 Les forces et les faiblesses des services offerts 10

2.3 Les études à temps complet en administration: une opportunité de changement 12

3. LES CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 14

3.1 La nature du changement organisationnel et les diverses approches 14

3.2 L'analyse systémique et le changement 16

3.3 Compléments à l'analyse systémique 21
3.3.1 Les configurations structurelles d'Henry Mintzberg 21
3.3.2 Le canon-laser comme modèle d'efficacité organisationnelle 25
3.3.3 L'analyse stratégique 29

3.4 Les techniques de cueillette des données 32

3.5 La gestion d'un changement organisationnel: un modèle à suivre (Beckhard) 33

4. LA CARTOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE DE L'U.Q.A.R.: UN PREALABLE AU CHANGEMENT 35

4.1 Les principaux éléments du profil organisationnel 37
4.1.1 L'environnement externe 37
4.1.2 L'environnement interne 46
4.1.3 Les frontières organisationnelles 52

4.2 Les facteurs d'efficacité organisationnelle 53

5. LES FACTEURS STRATEGIQUES DE L'IMPLANTATION DES ETUDES A TEMPS COMPLET EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON 56

5.1 L'identification de la masse critique 56

5.2 Le positionnement des membres de la masse critique 58

5.3 L'analyse du champ de forces 60

6. LES RECOMMANDATIONS 65

6.1 Quelques principes à respecter 65

6.2 L'élaboration d'un plan de réalisation 68

6.3 La formation d'un groupe de projet 71

6.4 La grille relative à l'engagement des acteurs: un préalable à l'établissement des stratégies 73

6.5 Les stratégies pour susciter l'engagement désiré 75

6.6 Les services à offrir en septembre 1991 77

6.7 Les structures d'organisation en septembre 1991 79

7. CONCLUSION 86

ANNEXES

A. Liste des personnes consultées en entrevue 89
B. Le schéma d'entrevue 90
C. La carte géographique de la région Chaudière-Appalaches 94
D. L'organigramme de l'U.Q.A.R. 95

BIBLIOGRAPHIE 96

Liste des tableaux

I Evolution du nombre d'activités offertes par l'U.Q.A.R. dans les régions de Lévis-Lauzon et de la Beauce (1980 à 1990) 5

II Evolution du nombre de clientèles en étudiants-cours dans les régions de Lévis-Lauzon et de la Beauce (1980-1990) 6

III Répartition des étudiants par programme d'enseignement à Lévis-Lauzon à la session d'automne 1989 9

IV Caractéristiques de la bureaucratie professionnelle 24

V Répartition démographique des M.R.C. de la région 03-B desservie par le bureau régional de Lévis-Lauzon 39

VI Les activités commerciales des M.R.C. couvertes par le bureau régional de Lévis-Lauzon 41

VII Evolution de la clientèle temps complet, temps partiel au 1er cycle (en E.E.T.C.) 43

VIII Répartition des postes de professeurs comblés par département au 31 mai 1988 48

IX Un plan de réalisation (mai 1990 - juin 1991) 69

X Un plan d'effectifs pour le centre de Lévis-Lauzon (1991-1994) 84

XI Prévisions budgétaires pour le centre de Lévis-Lauzon (1990-1994) 85

Liste des figures

A. Représentation graphique d'un système 18

B. Les parties de la structure (Mintzberg) 22

C. Le canon-laser: un modèle d'efficacité organisationnelle (Dumas) 26

D. L'action stratégique 31

E. La gestion d'un changement organisationnel: un modèle à suivre 34

F. Profil organisationnel de l'U.Q.A.R. 36

G. Organigramme-synthèse du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche 51

H. Les facteurs de l'efficacité organisationnelle à l'U.Q.A.R. 55

I. Les membres de la masse critique 57

J. La volonté et la capacité des membres de la masse critique vis-à-vis le projet d'implantation 59

K. Le champ de forces relatif au projet d'implantation 62

L. Esquisse du groupe de projet 72

M. La grille relative à l'engagement des acteurs 74

N. Esquisse d'une structure organisationnelle pour le centre de Lévis-Lauzon 82

Sommaire

L'U.Q.A.R. est un chef de file au Québec en matière de décentration d'activités d'enseignement universitaire. La clientèle hors campus représente aujourd'hui 32% de sa clientèle totale au 1er cycle et le sous-centre de Lévis-Lauzon regroupe à lui seul environ deux mille dossiers actifs.

Les besoins exprimés par la population de Lévis-Lauzon et les réalisations au cours des dix dernières années justifient aujourd'hui l'implantation des études à temps complet en administration. C'est l'objet de cette étude de préciser les conditions de cette implantation pour septembre 1991.

La démarche empruntée et les principaux concepts-clés reliés à l'étude s'inspirent fortement de l'approche des systèmes. Ce modèle de base est complété par certains apports, notamment ceux de Mintzberg (1982) avec ses configurations structurelles, et ceux de Crozier et Friedberg (1977) en termes d'analyse stratégique.

La méthodologie suivie est celle que Richard Beckhard (1985) propose pour la planification d'un projet de changement intentionnel.

Après avoir établi la cartographie organisationnelle de l'U.Q.A.R., les facteurs spécifiques de son efficacité organisationnelle sont mis en relief. Par la suite, l'identification des facteurs stratégiques liés au projet d'implantation permet la formulation de recommandations sur les orientations et sur les conditions d'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon.

Les résultats de cette étude portent sur les éléments suivants:

1. De grands principes ou orientations doivent guider la prise de décision et l'action.

2. Un plan de réalisation adapté au contexte organisatonnel est nécessaire.

3. Un groupe de projet assure la gestion pendant la période transitoire.

4. Une grille relative à l'engagement des acteurs précise la position des acteurs stratégiques.

5. Quelques stratégies pour susciter l'engagement des acteurs.

6. Les services à offrir en septembre 1991.

7. Les structures d'organisation pour septembre 1991.

Pour terminer, l'auteur propose d'offrir également le baccalauréat en sciences infirmières à temps complet à Lévis-Lauzon en 1991-1992 ou en 1992-1993.

Chapitre premier

INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 LE CONTEXTE DE L'ETUDE

L'Université du Québec à Rimouski est une constituante du réseau de l'Université du Québec dont le mandat est de rendre accessible l'enseignement universitaire dans l'est du Québec et de réaliser des activités de recherche, notamment dans les secteurs de l'océanographie et du développement régional.

Elle assume cette mission à travers certaines orientations qui déterminent en quelque sorte ses choix de priorité d'action. Parmi ces orientations, l'enracinement dans le milieu et l'engagement dans le développement régional l'ont amenée à poser des gestes en matière de déconcentration de l'enseignement sur le territoire.

C'est ainsi qu'un réseau de bureaux régionaux a été mis sur pied dès 1974 au fur et à mesure que les besoins de formation dans les sous-régions se sont manifestés. Le rôle confié à ces sous-centres est d'encadrer les clientèles hors campus sur les plans administratif et pédagogique.

Cette déconcentration des activités d'enseignement fait en sorte qu'aujourd'hui, 32% de sa clientèle universitaire étudie hors campus sur un territoire qui s'étend de Lévis-Lauzon à l'ouest, jusqu'à Gaspé à l'est, sans oublier une partie de la Côte Nord.

Inauguré en septembre 1980, le sous-centre de Lévis-Lauzon s'est développé à la suite de pressions exercées par la population pour s'inscrire à des cours. Très rapidement, il a connu une évolution remarquable du nombre d'activités d'enseignement et du nombre d'adultes inscrits à ces cours. Le centre régional, situé à l'extérieur de la

region dite naturelle de l'U.Q.A.R., regroupe 1 200 étudiants actifs en 1989-1990 et compte plus de 2 000 dossiers ouverts. Il a vu passer son volume de clientèles de 923 étudiants inscrits à un cours en 1980-1981, à 3 417 en 1989-1990, soit une augmentation de presque quatre fois le nombre initial.

A ce volume important de clientèles adultes cheminant à temps partiel, sont venues s'ajouter en septembre 1989, 35 personnes qui étudient à temps complet puisque des aménagements à l'horaire ont permis à celles-ci de choisir au moins quatre cours par session. D'autres souhaitent les imiter au cours des prochaines sessions.

Cette nouvelle réalité pose un défi à l'Université. Comment répondre à ces besoins de formation tout en s'assurant à la fois d'un encadrement pédagogique et administratif appropriés? Comment s'assurer aussi la collaboration des acteurs stratégiques? C'est un changement organisationnel qu'il faut bien gérer.

1.2 LE MANDAT

Compte tenu du contexte décrit plus haut, les attentes des mandants de ce projet à l'U.Q.A.R., à savoir monsieur Maurice Avery, vice-recteur à la planification et secrétaire général, et monsieur Michel Bourassa, doyen des études de 1er cycle, se présentent ainsi:

> «Obtenir des recommandations sur les conditions d'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon en septembre 1991.»

1.3 LA STRUCTURE DU PROJET D'INTERVENTION

Ce projet d'intervention prendra la forme suivante. Une description de la présence de l'U.Q.A.R. à Lévis-Lauzon et du projet d'implantation des études à temps complet en administration sera l'objet du chapitre II. Le chapitre III présentera les aspects des cadres conceptuel et méthodologique qui constituent les assises théoriques de notre étude.

Les chapites IV, V et VI ont comme objectif de répondre plus spécifiquement au mandat confié par l'organisme commanditaire. Ainsi, au chapitre IV, une cartographie organisationnelle de l'U.Q.A.R. met en relief les éléments les plus significatifs de sa dynamique interne et externe. Une analyse des facteurs stratégiques liés au projet de changement fait l'objet du chapitre V. Les recommandations sont présentées au sixième chapitre et une conclusion complète le document.

Chapitre deuxième

L'U.Q.A.R. DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON

2. L'U.Q.A.R. DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON

Voici, de façon schématique, certains éléments historiques et conjoncturels qu'il est nécessaire de connaître pour comprendre la portée du changement envisagé.

2.1 DIX ANNEES DE REALISATION (1980-1990)

En septembre 1980, l'U.Q.A.R. intervenait à Lévis-Lauzon pour offrir le programme de certificat en animation des petits groupes et le baccalauréat en sciences infirmières. Le volume d'activités d'enseignement et de clientèles allait connaître, dès lors, une progression significative.

Il est utile de distinguer dans le temps quatre périodes qui correspondent à des phases particulières de développement. Les tableaux I et II nous permettent alternativement de préciser certaines statistiques.

La première période va de 1980 à 1984. On assiste à l'implantation d'un bureau régional à Lévis-Lauzon et des cours sont offerts dans trois programmes. Aucune activité d'enseignement n'est alors dispensée en Beauce.

On voit le nombre d'activités régulières d'enseignement passer de 27 à 56, soit une augmentation de 107% (voir le tableau I). En termes d'étudiants inscrits à un cours, on a pour cette période un accroissement de 71% puisque de 923 en 1980, on arrive à 1 582 étudiants-cours en 1984.

TABLEAU I

EVOLUTION DU NOMBRE DES ACTIVITES OFFERTES DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON ET DE LA BEAUCE DE 1980 A 1990

	LEVIS			BEAUCE			GRAND TOTAL		
	Activités régulières	Activités spéciales	Total	Activités régulières	Activités spéciales	Total	Activités régulières	Activités spéciales	Total
1980-1981	27	15	42	-	-	-	27	15	42
1981-1982	41	40	71	-	-	-	41	30	71
1982-1983	48	21	69	-	-	-	48	21	69
1983-1984	56	11	67	-	-	-	56	11	67
1984-1985	59	20	79	27	3	30	86	23	109
1985-1986	56	10	66	31	4	35	87	14	101
1986-1987	59	9	68	*x	x	x	59	9	68
1987-1988	71	12	83	x	x	x	71	12	83
1988-1989	67	9	76	x	x	x	67	9	76
1989-1990	88	14	102	19	11	30	107	33	140

*x: Pour ces années, la supervision relevait des Services universitaires en Beauce.

Source: Rapport statistique du bureau régional de Lévis-Lauzon, avril 1990.

TABLEAU II

EVOLUTION DU VOLUME DE CLIENTELES (ETUDIANTS-COURS)[1] DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON ET DE LA BEAUCE DE 1980 A 1990

	LEVIS			BEAUCE			GRAND TOTAL		
	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total
1980-1981	822	101	923	-	-	-	822	101	923
1981-1982	1 031	145	1 176	-	-	-	1 031	145	1 176
1982-1983	1 157	189	1 346	-	-	-	1 157	189	1 346
1983-1984	1 510	72	1 582	-	-	-	1 510	72	1 582
1984-1985	1 623	110	1 733	-	-	-	2 403	183	2 586
1985-1986	1 605	71	1 676	780	73	853	2 521	133	3 654
1986-1987	1 699	78	1 747	916	62	978	1 669	78	1 747
1987-1988	2 064	54	2 118	x	x	x	2 064	54	2 118
1988-1989	2 063	72	2 135	x	x	x	2 063	72	2 135
1989-1990	3 003	93	3 096	x	x	x	3 278	139	3 417
				*275	46	321			

(1) Etudiants-cours: signifie une inscription à un cours.
(*) Ces chiffres pour la Beauce ne tiennent pas compte des statistiques de l'été 1989.

Source: Rapport statistique du bureau régional de Lévis-Lauzon, avril 1990.

TABLEAU II

EVOLUTION DU VOLUME DE CLIENTELES (ETUDIANTS-COURS)[1] DANS LA REGION DE LEVIS-LAUZON ET DE LA BEAUCE DE 1980 A 1990

	LEVIS			BEAUCE			GRAND TOTAL		
	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total	Activités régulières étudiants-cours	Activités spéciales étudiants-cours	Total
1980-1981	822	101	923	-	-	-	822	101	923
1981-1982	1 031	145	1 176	-	-	-	1 031	145	1 176
1982-1983	1 157	189	1 346	-	-	-	1 157	189	1 346
1983-1984	1 510	72	1 582	-	-	-	1 510	72	1 582
1984-1985	1 623	110	1 733	780	73	853	2 403	183	2 586
1985-1986	1 605	71	1 676	916	62	978	2 521	133	3 654
1986-1987	1 699	78	1 747	x	x	x	1 669	78	1 747
1987-1988	2 064	54	2 118	x	x	x	2 064	54	2 118
1988-1989	2 063	72	2 135	x	x	x	2 063	72	2 135
1989-1990	3 003	93	3 096	*275	46	321	3 278	139	3 417

(1) Etudiants-cours: signifie une inscription à un cours.
(*) Ces chiffres pour la Beauce ne tiennent pas compte des statistiques de l'été 1989.

Source: Rapport statistique du bureau régional de Lévis-Lauzon, avril 1990.

Au cours de la seconde période, soit celle de 1984 à 1986, on assiste à l'organisation en Beauce de 27 cours la première année et de 31 cours l'année suivante.

Globalement, cela représente en 1985-1986 un total de 87 cours réguliers et 14 activités spéciales (activités offertes de façon tutorale ou médiatisée), pour 109 activités d'enseignement.

Si les activités augmentent, les clientèles ne sont pas en reste. Pour le secteur de Lévis-Lauzon seulement, en 1985-1986 on compte 1 676 étudiants-cours (voir le tableau II). La Beauce, pour sa part, en regroupe 978. Ce total de 2 654 étudiants-cours équivaut à une augmentation de 68% par rapport à 1983-1984. Calculés en termes d'étudiants équivalents à temps complet, on a 265 EETC.

La troisième période va de l'été 1986 à l'été 1989 et correspond à l'avènement des Services universitaires en Beauce, implantés par la Corporation centrale de l'Université du Québec. Au cours de ces trois années, le nombre d'activités régulières pour Lévis-Lauzon passe de 56 à 67. Le volume de clientèles augmente de 22% puisqu'il passe de 1 747 à 2 135 étudiants-cours. Les inscriptions en Beauce ne sont alors pas considérées puisque cette région relève des Services universitaires à Saint-Georges de Beauce.

Enfin, la quatrième période débute avec l'été 1989 et se poursuit aujourd'hui. La coordination des activités offertes par l'U.Q.A.R. en Beauce relève du bureau régional de Lévis-Lauzon comme en 1985-1986.

En 1989-1990, 107 activités régulières sont offertes dans tout le secteur géographique (88 à Lévis-Lauzon, 19 en Beauce), 33 activités spéciales sont également organisées, pour un grand total de 140 activités d'enseignement.

Par rapport à 1988-1989, les clientèles augmentent de 45% pour Lévis-Lauzon seulement puisqu'elles passent de 2 135 à 3 096 étudiants-cours.

On assiste à un accroissement de 61% du volume de clientèle à superviser, par rapport à 1988-1989.

A l'heure actuelle, près de 1 200 personnes suivent des cours en 1989-1990 et plus de 2 000 dossiers sont actifs.

Ces 1 200 adultes se répartissent à l'automne 1989 dans huit programmes d'enseignement, comme l'indique le tableau III.

Il importe de signaler que depuis 1980, plus de sept cents adultes de la région ont obtenu un diplôme de l'Université du Québec à Rimouski. C'est un peu moins de cent gradués en moyenne par année, ce qui constitue une contribution importante au devenir socio-économique de la région.

TABLEAU III

REPARTITION DES ETUDIANTS PAR PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT A LEVIS-LAUZON A LA SESSION D'AUTOMNE 1989

	Lévis-Lauzon	Beauce	Total
DEPARTEMENT D'ECONOMIE ET DE GESTION			
Certificat en administration	609	70	679
Certificat en gestion des ressources humaines	116	-	116
Certificat en gestion informatisée	58	-	58
Baccalauréat en administration	31	-	31
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE LA SANTE			
Certificat en nursing communautaire	27	-	27
Baccalauréat en sciences infirmières	91	7	98
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'EDUCATION			
Certificat en sciences de l'éducation	35	29	64
DEPARTEMENT DES SCIENCES HUMAINES			
Certificat en animation	66	23	89
	1 033	130	1 163

2.2 LES FORCES ET LES FAIBLESSES DES SERVICES OFFERTS

Lorsqu'on établit le bilan des réalisations au cours de ces dix années de présence à Lévis-Lauzon, il devient possible de dégager les forces suivantes:

- Le centre d'enseignement de Lévis-Lauzon relève de l'U.Q.A.R. qui fait partie du réseau de l'Université du Québec. La population bénéficie de l'expertise d'un corps professoral bien établi et des services universitaires déconcentrés dans la région.

- En matière d'enseignement hors campus, l'U.Q.A.R. a innové et est un chef de file au Québec. Elle possède une infrastructure et une politique de décentralisation qui favorisent l'accessibilité de l'enseignement universitaire sur le territoire. Une réglementation claire et fonctionnelle précise les rôles de chacun des partenaires concernés.

- Le volume de clientèles actuelles qui se situe, on l'a vu, autour de 1 200 adultes à la session d'automne 1989, constitue un atout majeur lorsqu'on envisage l'avenir. Ces personnes ont été recrutées sans beaucoup d'efforts en termes de publicité des programmes. C'est le bouche à oreille qui, à vrai dire, est à l'origine de l'essor des clientèles.

- Sur le plan de la qualité des services offerts, la clientèle, semble-t-il, est satisfaite des cours et de l'encadrement reçu à Lévis-Lauzon. Un mini-sondage mené par le Comité des diplômé(e)s et des étudiant(e)s de l'U.Q.A.R. à Lévis-Lauzon, bien que réalisé de façon non rigoureuse, a donné des résultats en ce sens. De façon particulière, on apprécie:

a) les relations faciles entre les professeurs et les étudiant(e)s compte tenu de la taille modeste des groupes;

b) l'environnement physique (locaux vastes et bien aérés, un équipement vidéo adéquat et un laboratoire de micro-informatique à la fine pointe des plus récents développements technologiques);

c) un horaire de cours pensé et conçu pour les adultes sur le marché du travail.

Par ailleurs, il convient de signaler quelques faiblesses:

- Le nombre de chargé(e)s de cours reste élevé par rapport à celui des professeurs réguliers.

- Il n'existe aucune activité de recherche menée par les professeurs dans la région. Pourtant, des secteurs tels la P.M.E., l'agro-alimentaire et le développement technologique ont besoin d'expertise pour assurer le développement de la région.

- Le centre de Lévis-Lauzon n'offre aucun programme à temps complet pour les jeunes de la région.

- On déplore le fait que le bureau régional soit fermé en soirée au moment où les étudiant(e)s suivent leurs cours;

- L'absence à Lévis-Lauzon d'un centre de documentation bien adapté au niveau universitaire peut dans certains cas ennuyer les étudiant(e)s. Ce commentaire n'est pas un blâme à l'endroit des services hors campus offerts par la

bibliothèque de l'Université actuellement. La clientèle souhaiterait de meilleurs services;

- Enfin, on souhaiterait pouvoir rencontrer les professeurs en dehors des heures régulières d'enseignement.

2.3 LES ETUDES A TEMPS COMPLET EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON: UNE OPPORTUNITE DE DEVELOPPEMENT

Certains faits coercitifs mettent en évidence la nécessité d'implanter des études à temps complet au baccalauréat en administration à Lévis-Lauzon:

- le volume important de responsabilités liées aux clientèles adultes à temps partiel en 1989-1990 (1 200 personnes);

- les besoins exprimés par la population de Lévis-Lauzon pour des études à temps complet en administration;

- la nécessité de mettre en place des structures d'encadrement pour les clientèles et les chargé(e)s de cours;

- la volonté populaire au sein de la nouvelle région administrative Chaudière-Appalaches de bénéficier de services universitaires plus développés.

A ces faits coercitifs, vient s'ajouter la nécessité pour l'U.Q.A.R. d'occuper le marché avec encore plus d'évidence et d'implication. L'anticipation d'un événement défavorable susceptible de se réaliser comme la perte d'un marché doit orienter les décisions et les actions de l'Université dans la région de Lévis-Lauzon.

En conséquence, il est établi que pour septembre 1991:

a) la clientèle adulte à temps partiel regroupera 1 600 personnes actives à Lévis-Lauzon;

b) une première cohorte de cinquante étudiant(e)s issu(e)s des cégeps de la région entreprendra en septembre 1991 à Lévis-Lauzon un programme de baccalauréat en administration selon un rythme d'études à temps complet;

c) une seconde cohorte de taille identique dans le même programme débutera son cheminement en septembre 1992;

d) une troisième cohorte semblable aux deux précédentes pourra commencer des études en septembre 1993.

Ces trois cohortes compteront 150 étudiant(e)s à temps complet à l'automne 1993;

e) pour supporter ces services universitaires à Lévis-Lauzon, des structures d'organisation et des équipements seront planifiés. Ainsi, pour septembre 1991, on mettra en place:

- des services d'enseignement
- des services à la vie étudiante
- des services administratifs ou de support logistique.

Chapitre troisième

LES CADRES CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

3. LES CADRES CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

3.1 LA NATURE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES DIVERSES APPROCHES

L'organisation n'est pas une entité stable. Puisqu'elle vit dans un environnement en constante mutation, elle doit pour survivre s'ajuster aux nouveaux besoins de sa clientèle et aux pressions de l'environnement. Le changement organisationnel apparaît donc comme un phénomène inéluctable qui, très souvent, vient de l'extérieur du cadre de l'organisation.

A la base de tout processus de changement intentionnel, on note une opportunité de changement, une insatisfaction ou un problème. Pour modifier une situation, il faut donc un problème ou, et c'est important de le remarquer, une opportunité de changement. Celle-ci est perçue alors comme un fait coercitif qui donne l'occasion à une organisation de changer une situation.

Cette notion de fait coercitif peut correspondre, pour un acteur ou un groupe d'acteurs, à une opportunité à saisir. Eraly (1989, p. 93) affirme à ce sujet:

> «D'un point de vue phénoménologique autant qu'économique, la découverte d'une opportunité d'action s'apparente à une contrainte étant donné l'insatisfaction, la frustration et dans certains cas, le désavantage concurrentiel qu'entraînerait la non-saisie de cette opportunité.»

Aborder le changement organisationnel, c'est viser une situation ou un état perçu comme désirable dans le but d'améliorer l'efficacité de l'organisation. C'est le point de départ de toute intervention.

Pour ajuster l'organisation aux nouvelles conditions de son environnement et aux nouveaux développements en matière de philosophie de gestion, les gestionnaires vont tenter de planifier le changement plutôt que le subir. Et pour ne pas procéder par à-coups et de façon désordonnée, l'on va adopter certaines stratégies de changement organisationnel susceptibles d'impliquer le personnel dans le processus de changement.

Les diverses stratégies ou approches en développement organisationnel peuvent être regroupées selon trois modes d'intervention, à savoir celui de la psychologie expérimentale dite behavioriste, celui de la psychologie existentielle et celui que l'on peut qualifier de structuro-fonctionnaliste ou technostructural.

L'intervention qui s'inspire de la psychologie expérimentale est une démarche structurée où l'analyse des faits recueillis sur le terrain à partir des enseignements des règles du comportement humain permet aux membres d'un groupe de choisir les moyens à prendre pour changer une situation. La recherche-action est née précisément de cette réflexion.

La psychologie existentielle, pour sa part la mieux incarnée dans l'oeuvre de Carl Rogers, suppose que les individus au sein des organisations ont les ressources nécessaires pour réaliser efficacement un changement organisationnel. Pour les aider, il suffit de les conseiller en matière de leadership, de fonctionnement des groupes, de prise de décision et de communication. C'est l'approche de la consultation sur les processus.

Le troisième mode d'intervention est issu d'un courant qu'on nomme approche sociotechnique. C'est par l'analyse des interrelations entre le système social, la technologie et les structures, que l'on parvient à améliorer la qualité de vie au travail. A cette approche sociotechnique, vient s'ajouter celle de la contingence qui soutient que l'organisation doit adapter ses structures en fonction des données de

son environnement. Plusieurs méthodes de développement organisationnel sont nées de cette conception structuro-fonctionnaliste et des auteurs tels Richard Beckhard, Margulies et Raia ont fourni des apports importants.

L'agent de changement doit choisir parmi ces approches celle qui colle le mieux à ses valeurs et à son expertise. Il doit trouver sa cohérence vis-à-vis ses valeurs, ses options et les choix méthodologiques qu'il entend privilégier dans l'action.

Nous adopterons, au cours de ce projet d'intervention, une approche de type technostructural où les techniques du développement organisationnel nous permettront de déterminer ce qui correspond le mieux à la nature de notre organisation et aux conditions de son environnement. Cette vision du changement avec ses limites méthodologiques et valorielles va caractériser notre démarche. Nos perceptions et nos choix en porteront la marque.

3.2 L'ANALYSE SYSTEMIQUE ET LE CHANGEMENT

L'analyse systémique fait appel à un mode de raisonnement qui met en relief l'importance des interrelations entre les composantes d'un système pour sa compréhension globale.

Cette façon de voir les choses a un impact sur la manière d'aborder le changement.

On rencontre diverses définitions d'un système dans la littérature. En voici quelques-unes:

- «Un assemblage intégré d'éléments interagissants, conçu pour accomplir de façon coopérative une fonction prédéterminée.» (Flague (1960)

- «Un groupe d'éléments interdépendants agissant ensemble pour accomplir un but prédéterminé.» Charofas (1965)

- «Un tout organisé composé de deux ou de plusieurs parties interdépendantes (sous-système) délimité de son supra-système environnemental par des fonctions identifiables.» Katz et Rosenzweig (1979)

La représentation graphique d'un système nous est fournie à la figure A.

Pour mieux saisir la nature d'un système, voici quelques caractéristiques établies par Katz et Kahn (1978, pp 23 à 30) et quelques concepts-clés de la vision systémique.

1. Système ouvert

Un système ouvert influence et est influencé par l'environnement. Il importe toutes sortes d'énergies et entretient des échanges avec son environnement.

2. Un sous-système

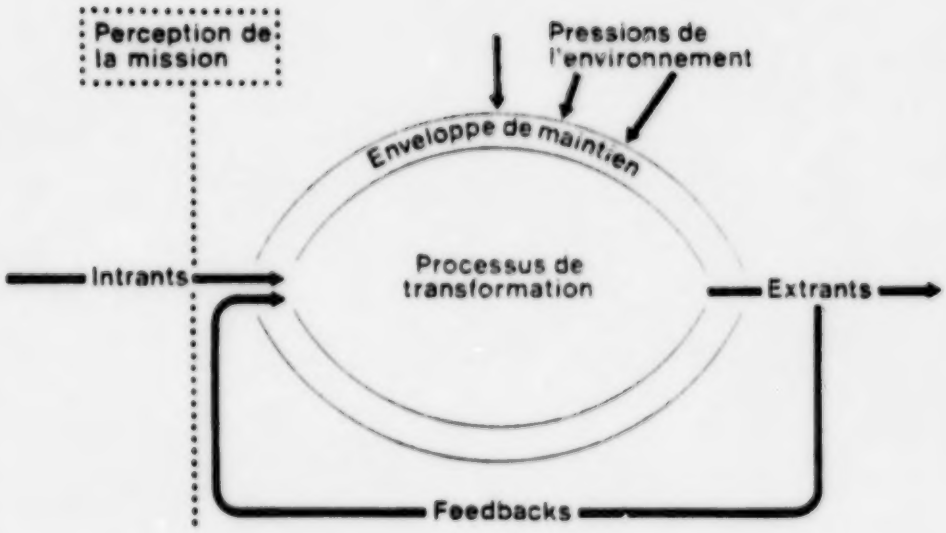
Un système est composé d'au moins deux éléments interdépendants qu'on appelle sous-systèmes.

3. Le tout et les composantes

Le «tout» est plus que la somme des parties. Il faut donc saisir la globalité d'un système pour bien saisir sa réalité.

FIGURE A

REPRESENTATION GRAPHIQUE D'UN SYSTEME



Source: Tremblay, Bernard, Université du Québec à Chicoutimi, notes de cours.

4. Le processus de transformation

A partir de ressources (intrants) tirées de l'environnement, le système produit des extrants conformes à la perception que le système a de sa mission. Ce processus transforme l'énergie disponible en une part du système et il exporte des résultats dans son environnement.

5. Les frontières du système

Les frontières d'un système correspondent à la région qui sépare l'environnement externe (le macro-environnement et le micro-environnement) de l'environnement interne. Celles-ci sont perméables et liées à l'identité du système.

6. L'entropie négative

Pour survivre, un système ouvert doit renverser le processus entropique. Ce dernier est une loi universelle de la nature par laquelle toute forme d'organisation tend à sa désorganisation et à sa mort.

7. Un état stable et dynamique

L'importation d'énergie peut arrêter l'entropie en maintenant de façon constante l'échange d'énergie. Il y a un flot continu d'énergie venant de l'environnement externe et retournant à l'environnement sous la forme de résultats. Les ratios d'échange énergétique et les relations entre les différentes parties restent constants.

8. La rétroaction

La rétroaction est un mécanisme d'autorégulation qui permet à un système de rester en contact avec son environnement. Les extrants peuvent revenir comme intrants pour consolider ou modifier le système de transformation, s'il y a lieu.

9. Différenciation

Les systèmes ouverts évoluent dans la direction de la différenciation et de la complexification.

10. Intégration et coordination

Le processus de la différenciation est contrebalancé par un processus qui maintient le système ensemble et unifie les fonctions internes.

11. L'enveloppe de maintien

L'enveloppe de maintien a comme rôle de résister et de protéger le système contre des intrants et des rétroactions indésirables issus de l'environnement.

12. L'équifinalité

Les systèmes ouverts sont caractérisés par le principe d'équifinalité qui signifie qu'ils recherchent une finalité selon différents points de départ (intrants) et par une variété de processus de transformation.

L'analyse systémique, en faisant référence à tous ces concepts, amène l'agent de changement à poser les bonnes questions et à bien préciser les aspects du système qu'il désire changer et sur lesquels il désire intervenir. C'est une dimension importante à considérer puisque trop souvent on voit des agents de changement passer rapidement aux solutions sans prendre le temps de poser les bonnes questions.

3.3 COMPLEMENTS A L'ANALYSE SYSTEMIQUE

Il convient d'apporter certaines notions ou concepts susceptibles de fournir un éclairage supplémentaire à l'étude d'une organisation.

3.3.1 Les configurations structurelles d'Henry Mintzberg

Pour Mintzberg (1986), l'organisation est composée de six parties principales, comme l'indique la figure B à la page suivante. Ce sont le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et le support logistique. La sixième partie est constituée des frontières de l'organisation.

Le sommet stratégique

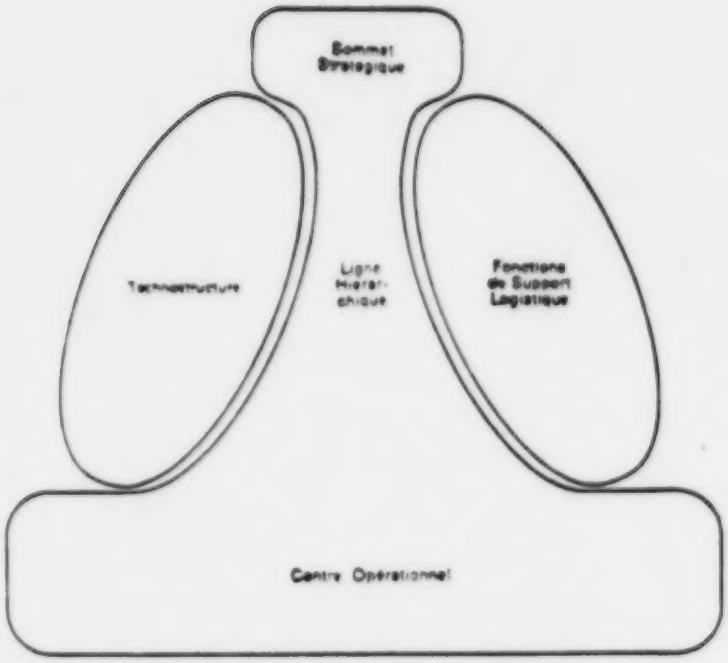
Il se situe à l'extrémité supérieure de la structure et regroupe les cadres responsables de la santé générale de l'organisation et du fonctionnement harmonieux des unités organisationnelles. Il a la responsabilité de la planification stratégique et de la gestion des frontières de l'organisation.

La ligne hiérarchique

Elle réunit le sommet stratégique au centre opérationnel et englobe tous les cadres intermédiaires de l'organisation.

FIGURE B

LES PARTIES DE LA STRUCTURE (Mintzberg)



Source: Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, Paris, 1982.

Le centre opérationnel

A l'extrémité inférieure de la structure, le centre opérationnel comprend les individus dont le rôle est de produire les biens et services.

La technostructure

Située en dehors de la ligne hiérarchique (arbitrairement à gauche), cette partie de l'organisation regroupe ceux et celles qui, à titre d'analystes ou d'experts, influent sur le design et le fonctionnement de l'organisation par la standardisation ou la normalisation des façons de travailler, des habiletés et de l'«output» organisationnel.

Le support logistique

Les fonctions de support logistique, placées du côté droit du modèle, concernent les unités responsables des flux de travail favorisant la production des biens et services par le centre opérationnel. Ils influent directement sur la production.

L'importance relative de chacune de ces parties de l'organisation permet d'établir cinq configurations structurelles qui présentent des caractéristiques spécifiques. Ces configurations sont des modèles théoriques qui favorisent l'analyse et la compréhension d'une organisation. Elles permettent de détecter les dysfonctionnements et les faiblesses inhérentes à certains types d'organisations; elles sont susceptibles aussi de nous faire découvrir des façons de solutionner ces problèmes inhérents à chaque configuration.

L'U.Q.A.R. possède une configuration de type bureaucratie professionnelle. Le tableau IV expose les principales caractéristiques de cette structure organisationnelle.

TABLEAU IV

CARACTERISTIQUES DE LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Mécanisme principal de coordination	------>	Standardisation des qualifications
Partie principale de l'organisation	------>	Le centre opérationnel
Degré de spécialisation des emplois	------>	Très spécialisé
Taille des unités	------>	Grande à la base Petite ailleurs
Sommet stratégique	------>	Frontières organisationnelles Santé de l'organisation
Centre opérationnel	------>	Grande autonomie
Ligne hiérarchique	------>	Contrôlée par les professionnels
Technostructure	------>	Petite

Source: Adapté de Mintzberg, Henry, Structure et dynamique des organisations, Ed. d'Organisation, Paris, 1982.

3.3.2 Le canon-laser comme modèle d'efficacité (Dumas)

Dans le cadre de ses recherches en développement organisationnel à Pepperdine University, le professeur Pierre Dumas (1984) de l'E.N.A.P. a développé un modèle théorique (voir la figure C) qui met en évidence certaines variables-clés de l'efficacité organisationnelle. Nous en avons retenu quelques-unes.

a) L'organisation dans son fonctionnement doit avoir du focus vis-à-vis une cible bien identifiée.

La cible représente les objectifs organisationnels qui, une fois réalisés, se transforment en résultats. Ces derniers doivent être conformes aux besoins des clientèles.

Certaines questions favorisent alors un diagnostic efficace de la situation organisationnelle. Les voici:

- Quels sont les clients-clés?
- Quelle est la mission-clé?
- Quels sont les contributeurs-clés?
- Quelles sont les fonctions-clés?
- Quels sont les supporteurs-clés?
- Quel est le processus-clé?

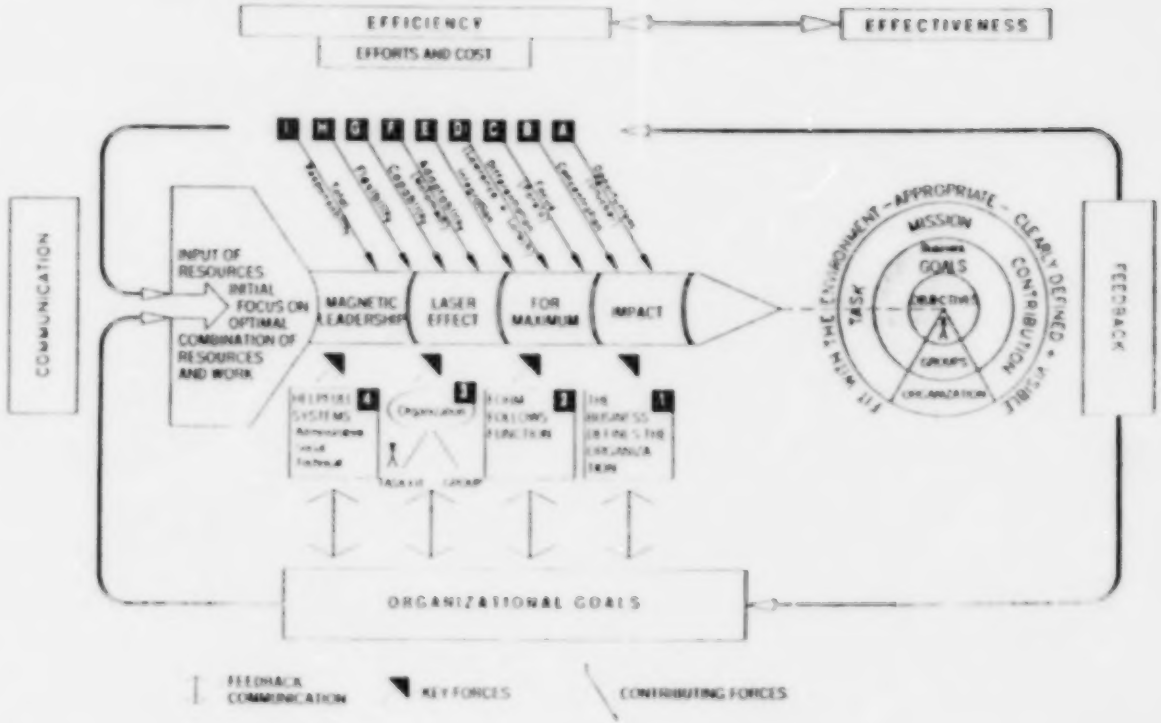
Il existe également des forces qui combinées ensemble peuvent réaliser l'«effet laser». Ce sont:

1. *Business defines organization*: la nature du travail définit les caractéristiques de l'organisation.

2. *Forms follows functions*: ce que l'on produit détermine les structures organisationnelles.

FIGURE C

LE CANON-LASER COMME MODELE D'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE
(Pierre Dumas)



Source: Dumas, Pierre, Un modèle d'efficacité organisationnelle, Pepperdine University, Los Angeles, 1984.

3. *Task fit*: il doit exister une adequation et une cohérence entre la contribution des individus, des groupes et de l'organisation dans son ensemble.

4. *Helpful systems*: les systèmes administratifs doivent contribuer aux résultats tout en conservant un certain degré d'autonomie.

Pour que les individus collaborent à la réalisation des objectifs organisationnels, les gestionnaires doivent faire preuve au moment opportun de leadership situationnel.

b) L'organisation doit être non seulement efficace, mais aussi efficiente.

La raison d'être de l'organisation permet de préciser les biens ou services à produire. Cependant, il faut savoir aussi comment utiliser de façon optimale les ressources mises à sa disposition. Il s'agit de bien faire les bonnes choses.

c) Les forces contributrices à la réalisation des objectifs organisationnels.

Il existe certaines forces qui contribuent de façon importante à la réalisation de la mission:

- l'opportunisme: c'est l'habileté démontrée par une organisation à saisir les occasions qui se présentent à elle pour encore mieux répondre aux besoins de sa clientèle et atteindre sa cible;

- la differenciation: les différences qui existent entre les unités d'une organisation sur les plans des buts, de leurs perceptions et de leurs façons de travailler contribuent à rendre l'organisation fonctionnelle;

- l'integration: c'est la convergence des activités vers un but commun et la capacité des diverses unités à se comprendre et à collaborer;

- l'adaptabilité: une organisation doit être capable de réagir aux diverses pressions de son environnement.

Bref, ces variables affirment la nécessité pour une organisation de mobiliser l'énergie vers l'action dans le but de produire les résultats escomptés et tout ceci, dans une perspective d'amélioration de son fonctionnement.

3.3.3 L'analyse stratégique

Les organisations sont d'abord constituées de personnes capables d'autonomie. L'expérience quotidienne démontre que l'individu n'est pas dans le système un rouage passif qui ne fait que ce qu'on lui demande. Chaque acteur dispose d'une marge d'autonomie et l'utilise souvent de façon active et structurée.

Tout individu détermine sa stratégie en fonction de la perception qu'il a de sa situation (ses ressources, ses capacités, les contraintes et les opportunités du contexte dans lequel il intervient).

L'organisation réelle apparaît alors comme un ensemble de jeux dans chacun desquels on trouve:

- une contrainte, c'est-à-dire les règles du jeu qu'il faut respecter;
- l'autonomie partielle des acteurs;
- les enjeux, ce que les acteurs peuvent apporter dans leur jeu et en retirer.

Le jeu devient le concept fondamental qui montre les acteurs poursuivent des intérêts égoïstes. Ils adoptent des stratégies, compte tenu de leurs ressources d'action et des contraintes vécues.

La compréhension d'une organisation ne peut être complète sans cette vision des jeux dont elle est le théâtre. Crozier et Friedberg (1977, p. 38) déclarent à ce sujet: «l'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul.»

Ils poursuivent en ces termes:

> «l'acteur, pour faire face à sa situation, invente un jeu stratégique qui au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, est rationnel par rapport à des opportunités et au contexte qui les définit, et par rapport au comportement des autres acteurs.» (Crozier et Friedberg, 1977b, p. 47)

La figure D schématise la théorie de l'analyse stratégique telle que développée par Crozier et Friedberg. Nous l'empruntons au professeur Adrien Payette de l'E.N.A.P. (Payette, 1988, p. 255)

L'analyse d'un milieu organisationnel doit donc prendre en considération la dynamique psychosociale en présence. Toute action qui ne tient pas compte de cette réalité risque de provoquer des effets pervers ou inattendus.

FIGURE 1

Le schéma originel de
Crozier, M., L'acteur dans les organisations, P.U.F., 1980, p. 101

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

3.4 LES TECHNIQUES DE CUEILLETTE DES DONNEES

La réalisation du mandat de cette étude exige l'utilisation de certaines techniques de cueillette des données et le respect d'une démarche en mesure de garantir une rigueur méthodologique.

Une bonne analyse de la situation n'est possible que dans la mesure ou la collecte des données sur le terrain est faite de façon appropriée. C'est dans cette perspective que les techniques suivantes ont été utilisées:

- l'entrevue semi-structurée auprès d'acteurs tant à l'interne qu'à l'externe de l'Université. Le nom des personnes consultées et le schéma d'entrevue font l'objet des annexes A et B;
- l'analyse de la documentation;
- l'observation directe;
- l'expérience de l'auteur au sein de l'organisation.

Les outils de l'analyse stratégique ont servi également dans la construction du schéma d'entrevue, dans la conduite de celles-ci et dans l'interprétation des commentaires entendus.

3.5 LA GESTION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL: UN MODELE A SUIVRE

La démarche suivie au cours de cette intervention suivra les etapes identifiées par Richard Beckhard (1985) et Willias Dyer (1984) dans la planification et la gestion d'un changement intentionnel au sein d'une organisation.

Après avoir cartographié l'environnement organisationnel ou intervient le changement, il s'agit de franchir successivement certaines étapes qui, bien saisies et bien assumées, vont permettre une démarche rigoureuse et l'atteinte des résultats souhaités.

Dans un premier temps, on décrit la situation souhaitée en prenant soin d'établir un scénario clair et le plus concis possible.

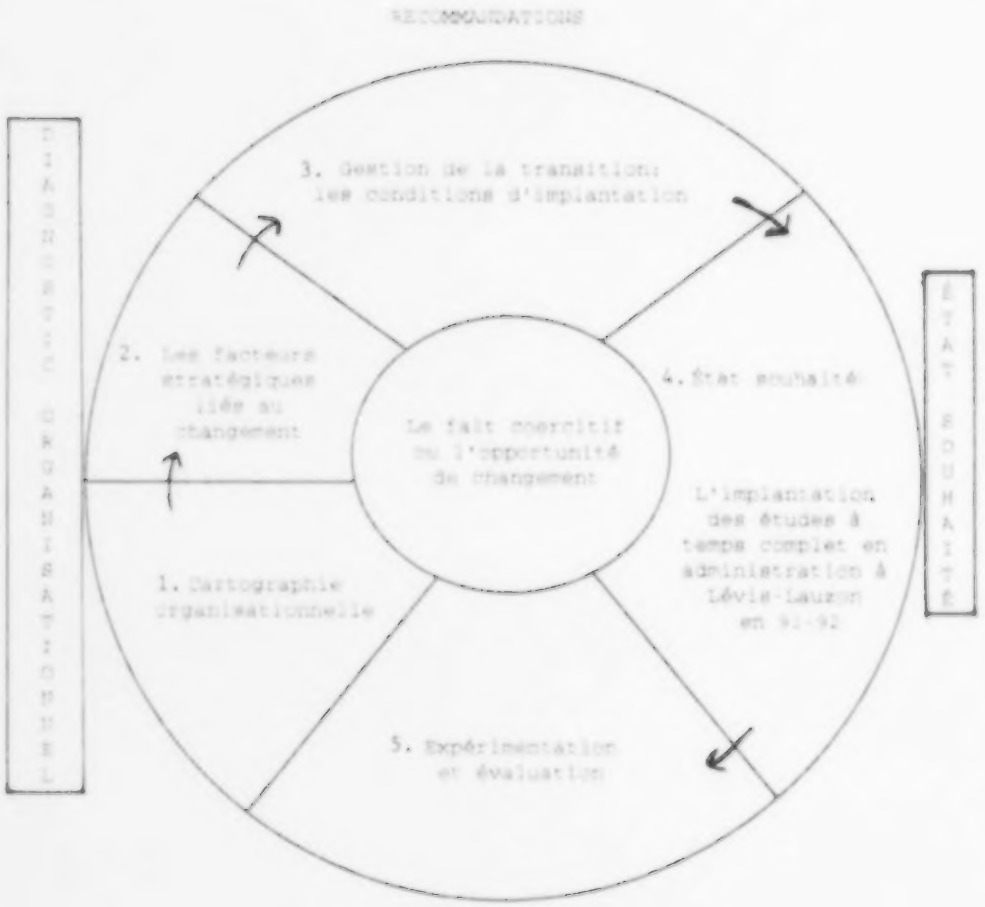
Par la suite, la seconde étape consiste à faire un diagnostic organisationnel, à partir d'une série de questions suggerées par Beckhard. Les reponses à ces questions favorisent l'analyse de la situation avant le changement.

La troisième étape pose les conditions de la réalisation du projet en mettant en relief les activités et les structures de gestion à développer pour favoriser une bonne gestion au cours de la période de transition entre la situation actuelle et celle désirée.

La figure E précice ces étapes et fait état du cheminement suivi. Il est entendu que l'expérimentation et l'évaluation sont exclues des objectifs de cette étude.

FIGURE E

LA GESTION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL:
UN MODELE A SUIVRE



Source: Adapté par l'auteur de Beckhard, R., Managing change in organizations, Addison-Wesley, Participant's Workbook.

Chapitre quatrième

LA CARTOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE DE L'U.Q.A.R. : UN PREALABLE AU CHANGEMENT

4. LA CARTOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE DE L'U.Q.A.R.: UN PREALABLE AU CHANGEMENT

Faire la cartographie d'un milieu, c'est faire la représentation graphique des divers éléments qui interagissent à l'intérieur du système et avec le système. C'est traduire sa dynamique (Argyris, 1970), ses intentions, ses diverses composantes.

Si on désire intervenir adéquatement dans un milieu, il devient nécessaire dans ces conditions de bien saisir ses caractéristiques et sa dynamique (Argyris, 1970b, p. 78).

Le modèle présenté à la figure F permet de visualiser le fonctionnement de l'U.Q.A.R. et de mettre en évidence les facteurs-clés de sa dynamique organisationnelle. Il a été élaboré à partir des enseignements de notre cadre théorique et des commentaires recueillis lors de nos entrevues.

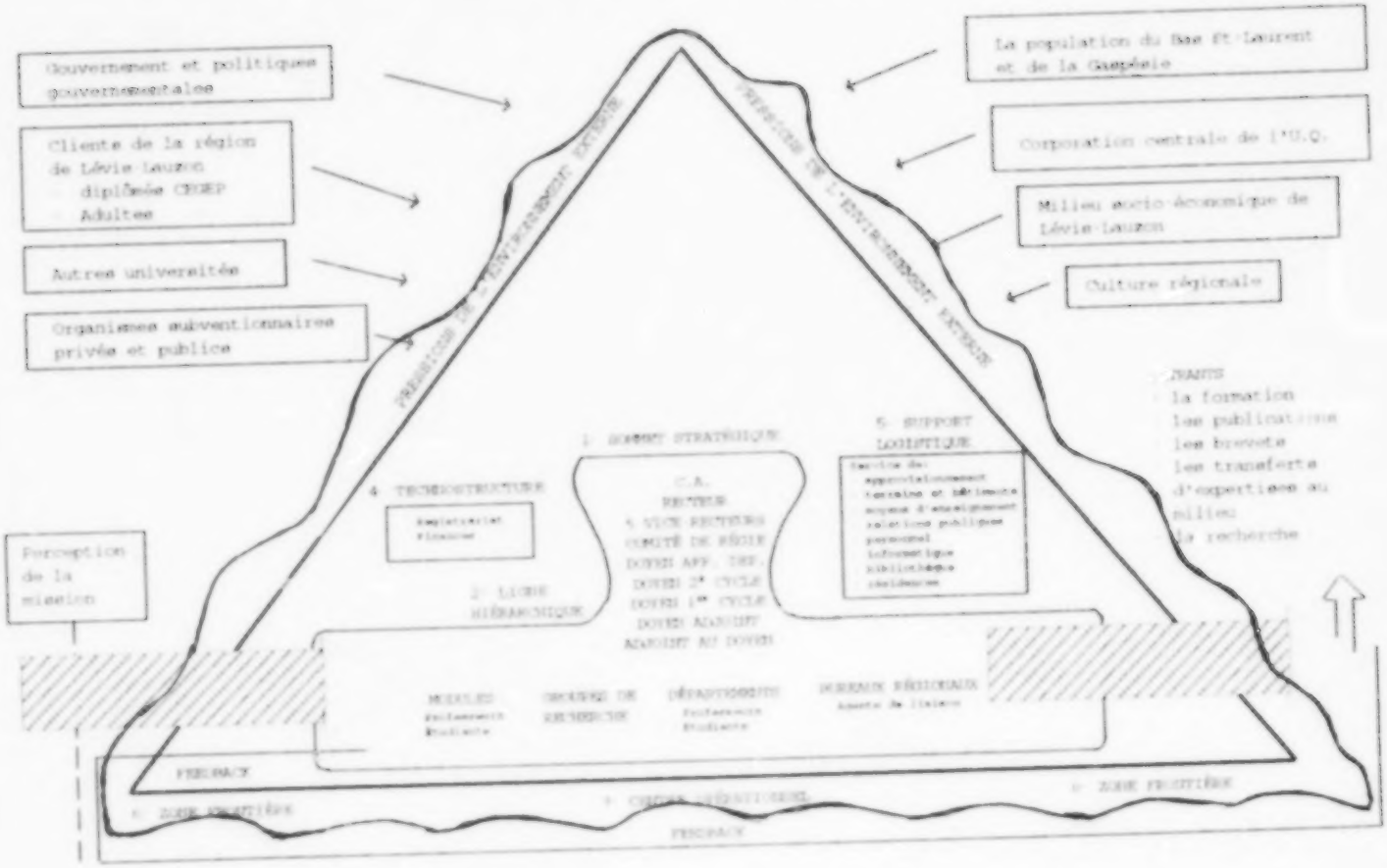
Ce schéma établit en quelque sorte le profil organisationnel de l'U.Q.A.R. Il est un préalable à la planification du projet d'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon et pourra être utile aussi pour quiconque voudra connaître la personnalité organisationnelle de l'U.Q.A.R.

Ce modèle, enfin, nous apparaît comme un cadre à l'intérieur duquel on peut se mouvoir et non pas comme quelque chose de purement abstrait. C'est pour ainsi dire une carte géographique qui facilite notre exploration de l'Université.

Voyons d'abord les éléments de ce système pour ensuite identifier les facteurs stratégiques de son efficacité.

FIGURE 8

PROFIL ORGANISATIONNEL DE L'U.Q.A.R.



Source: Adapté de Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, Ed. d'Organisation, Paris, 1982.

4.1 LES PRINCIPAUX ELEMENTS DU PROFIL ORGANISATIONNEL

L'U.Q.A.R. est representee graphiquement par trois zones specifiques, à savoir l'environnement externe, l'environnement interne et une zone frontiere ou les interactions entre les milieux precedents evoluent et se modifient constamment.

4.1.1 L'environnement externe

L'environnement externe correspond aux éléments identifiés à l'exterieur du triangle de l'illustration. Voici les plus significatifs en fonction de la présence de l'U.Q.A.R. à Lévis-Lauzon.

Les données démographiques

L'U.Q.A.R. voit sa région naturelle s'étendre de La Pocatière à l'ouest, jusqu'à Gaspé à l'est, pour un total de 42 296 km². Cette région, qu'on appelle le Bas Saint-Laurent et la Gaspésie, regroupe 300 000 habitants et a, comme capitale régionale, la ville de Rimouski. L'immensité du territoire et la faible densité démographique (sept habitants au km²) ont marqué le vécu organisationnel de l'Université. La démographie pese donc lourdement sur le devenir de l'U.Q.A.R.

L'ouverture d'un bureau régional à Lévis-Lauzon en 1980 est venue modifier le profil du bassin démographique desservi par l'Université. C'est à la suite de pressions exercées par la population régionale qu'elle s'est laissée convaincre et qu'une extension géographique de ses interventions lui a permis de rejoindre ce pôle démographique sur la rive sud de Québec.

Ce pôle démographique est le plus important de la nouvelle région administrative 03-B créée par le gouvernement le 22 décembre 1987. Le tableau V fournit les principales données démographiques des M.R.C. localisées le long du fleuve Saint-Laurent et faisant partie de la région 03-B. Ce sont, de l'est vers l'ouest, les M.R.C. de l'Islet, de Montmagny, de Bellechasse, de Desjardins, des Chutes-de-la-Chaudière et de Lotbinière. Une carte en annexe C permet de situer géographiquement ces M.R.C. dans la région 03-B.

La densité démographique la plus élevée se situe dans la M.R.C. de Desjardins, les villes de Lévis-Lauzon (32 200 habitants) et Saint-David-de-l'Auberivière (6 100 habitants) regroupant 81% de la population totale de la M.R.C. et 11% de celle de l'ensemble de la région 03-B.

Les M.R.C. de Desjardins et des Chutes-de-la-Chaudière ont connu un taux de croissance remarquable au cours des dix dernières années et si cette croissance se maintient, l'on aura une population d'environ 145 000 habitants au début de l'an 2000. Cette concentration de population autour de Lévis-Lauzon vient augmenter de façon sensible le bassin démographique desservi par l'U.Q.A.R. et est un atout important en termes de développement d'études universitaires à temps complet autant qu'à temps partiel.

TABLEAU V

REPARTITION DEMOGRAPHIQUE DES M.R.C. DE LA REGION 03-B DESSERVIES PAR LE CENTRE REGIONAL DE LEVIS-LAUZON

M.R.C.	Densite (Nbre d'habitants au km²)	Superficie (km²)	Population	Nbre de Municipalites
Desjardins	186	252,36	47 130	6
Chutes-de-la-Chaudiere	133	418,70	56 060	9
Bellechasse	18	1 637,15	30 620	24
Lotbiniere	16	1 646,97	26 730	23
Montmagny	15	1 709,94	25 600	14
L'Islet	11	2 092,09	22 210	17

Source: Repertoire des municipalites du Quebec, 1987.

Les activités économiques

L'économie du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie est essentiellement basée sur l'exploitation des ressources naturelles, à savoir la forêt, la pêche, les mines et le tourisme.

Le secteur tertiaire est bien structuré, notamment sur le plan des services publics. Quant au secteur secondaire, c'est là qu'on note des lacunes. Seulement 14% des emplois se retrouvent dans ce secteur, comparativement à une moyenne provinciale de 59%. L'absence relative d'industries manufacturières et le faible marché régional sont des contraintes pour le développement économique.

La région de Lévis-Lauzon, quant à elle, se distingue par un profil économique différent. De grosses entreprises telles les chantiers maritimes Davie (entre 1 000 et 1 600 employés), le Mouvement Desjardins (2 300 employés), Ultramar (300 employés) donnent le ton à l'activité économique. De plus en plus d'entreprises manufacturières se développent notamment dans le secteur de l'agro-alimentaire. Les P.M.E. comptent pour 60% des entreprises régionales.

La ville de Lévis-Lauzon, avec près de 600 commerces, accapare 65% de l'activité commerciale de la M.R.C. de Desjardins et est perçue comme le pôle commercial régional. Le tableau VI expose les données relatives aux activités commerciales selon les M.R.C. couvertes par le bureau régional de Lévis-Lauzon.

Le nombre élevé de commerces situés le long du fleuve attire les populations des régions environnantes et contribue à faire de Lévis-Lauzon un pôle commercial de premier plan.

TABLEAU VI

LES ACTIVITES COMMERCIALES DES M.R.C.
COUVERTES PAR LE BUREAU REGIONAL DE LEVIS-LAUZON

M.R.C.	Commerces de gros	Commerces de détail
Les Chutes-de-la-Chaudière	291	1 055
Desjardins	209	986
Lotbnière	96	565
Montmagny	91	556
Bellechasse	79	574
L'Islet	72	471

Source: Service du fichier des entreprises, l'Inspecteur général des institutions financières du Québec (janvier 1988).

Les services gouvernementaux

La region du Bas Saint-Laurent et de la Gaspesie est bien pourvue en services gouvernementaux. Chaque ville a fait des efforts pour accueillir un bureau gouvernemental au fil des ans.

A cet égard, la région de Lévis-Lauzon lui ressemble. En effet, la présence du Centre hospitalier de l'Hôtel-Dieu de Lévis (1 800 employés), des bureaux des commissions scolaires Pointe-Levy et Louis-Fréchette (1 200 employés et 3 500 étudiants à Lévis-Lauzon), le Collège et le Couvent de Lévis (1 500 étudiants), le Cegep de Lévis-Lauzon (3 400 étudiants), contribuent à créer un milieu de vie dynamique et favorable au developpement des études universitaires. A ces organismes, viennent s'ajouter les bureaux régionaux du gouvernement provincial (dix bureaux de services à Levis-Lauzon seulement) et deux bureaux fédéraux.

Cette concentration d'effectifs gouvernementaux, associée à la présence de plus de 900 commerces et services, procurent une clientèle potentielle fort importante pour le développement des études universitaires à Lévis-Lauzon.

Les clientèles étudiantes actuelles et potentielles

Le Plan triennal 1990-1993 de l'U.Q.A.R. présente quelques constats sur les clientèles à temps complet et à temps partiel de l'université. Le tableau VII tiré du Plan triennal montre que la clientèle globale est demeurée stable entre 1982 et 1988 malgré une diminution de 15% de la clientèle à temps complet. Cette diminution est compensée par une augmentation de 34% de la clientèle à temps partiel.

Les deux tiers de la clientèle à temps partiel sont localisés hors campus, ce qui représente 32% de la clientèle de l'U.Q.A.R. au 1er cycle.

TABLEAU VII

EVOLUTION DE LA CLIENTELE TEMPS COMPLET, TEMPS PARTIEL AU 1er CYCLE (en E.E.T.C.)[1]

Années scolaires	Temps complet	Temps partiel	Total
1982-1983	1 503,50	972,56	2 476,06
1983-1984	1 315,00	1 103,27	2 418,27
1984-1985	1 293,50	1 248,90	2 542,40
1985-1986	1 342,50	1 304,40	2 539,50
1986-1987	1 357,50	1 304,40	2 661,90
1987-1988	1 272,50	1 304,14	2 576,64

Source: Plan triennal de l'U.Q.A.R., 1990-1993, p. 6.

1 E.E.T.C. = Etudiants équivalents à temps complet.

Le centre régional de Lévis-Lauzon a vu sa clientèle augmenter de 400% entre 1980 et 1990 comme on a pu le voir précédemment au tableau II. Ces clientèles adultes comptent pour plus de 27% des clientèles hors campus en 1990 et se retrouvent dans les programmes d'administration, de sciences infirmières et de sciences humaines. Des besoins sont acheminés au bureau régional pour des programmes en sciences de l'éducation, en sciences comptables et pour un 2e cycle dans le domaine de la gestion de projet.

Par ailleurs, les jeunes diplômés des cégeps de la région ne peuvent, à l'heure actuelle, entreprendre des études à temps complet à Lévis-Lauzon. Ils souhaitent cependant pouvoir le faire éventuellement.

Lorsqu'on dresse le profil global des clientèles des cégeps de la rive sud, on constate qu'elles se retrouvent en quasi-totalité dans les secteurs des sciences humaines et des sciences de la santé. Au Cégep de Lévis-Lauzon, cela représente 74% de la clientèle en 1987. Les secteurs des sciences pures et des sciences administratives sont relativement peu populeux.

A ces clientèles, viennent s'ajouter celles des cégeps de la rive nord. Des responsables de l'information scolaire et profesionnelle ont déjà communiqué avec le bureau régional pour vérifier la possibilité d'orienter des jeunes vers les études universitaires à Lévis-Lauzon. Cette démarche s'explique notamment par une accessibilité devenue difficile à l'université Laval et par des relations professeurs-étudiants de plus en plus problématiques vu la taille des groupes-cours. Les établissements de la rive nord comptent leurs diplômés en grande partie dans les secteurs des sciences de l'administration et des sciences de la santé.

C'est dans les secteurs des sciences de l'administration et des sciences de la santé que les perspectives en termes de clientèles actuelles et potentielles sont les plus manifestes.

Les politiques gouvernementales et les sources de financement

L'U.Q.A.R., à titre d'université publique, est imputable de ses actions envers le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science au gouvernement du Québec. Elle doit tenir compte également de la planification stratégique, des politiques et de la réglementation de la Corporation centrale de l'Université du Québec.

Les besoins de l'U.Q.A.R. sont en conséquence confrontés aux priorités gouvernementales et aux objectifs de la Corporation centrale. Par conséquent, les injections de fonds ou de ressources additionnelles sont possibles dans la mesure où elles sont en harmonie avec ces orientations.

Le développement du système universitaire ne peut se faire, par ailleurs, de façon désordonnée et sans respecter la capacité de payer de l'Etat.

Lors du récent Sommet socio-économique de la région Chaudière-Appalaches, tenu à Saint-Georges de Beauce en janvier dernier, le ministre Ryan a confirmé la volonté du gouvernement de favoriser le développement des services universitaires dans la région. La mise sur pied d'un groupe de travail par le Ministre, avec le mandat d'explorer les hypothèses relatives au développement universitaire, démontre une volonté d'un développement harmonieux et cohérent avec les pratiques actuelles de gestion de l'enseignement supérieur.

Tout ceci démontre que l'imputabilité gouvernementale affecte directement les décisions de type stratégique comme celle liée au développement du réseau universitaire. Nous sommes loin du modèle de l'entreprise privée.

Les services universitaires produits par l'U.Q.A.R.

Par les services de formation universitaire qu'elle réalise, l'U.Q.A.R. participe au devenir socio-économique de la région de Lévis-Lauzon. L'enseignement offert permet aux adultes de cheminer dans leur carrière et d'être des agents de changement dans leur milieu.

La contribution de l'Université se traduit exclusivement par des activités de formation qu'elle rend accessibles à la population régionale. Les activités de recherche sont absentes même si des secteurs tels l'agro-alimentaire, les technologies et l'entreprenariat en ont pourtant besoin.

4.1.2 L'environnement interne

L'environnement interne est compose des éléments qui contribuent au processus de transformation, c'est-à-dire aux activités nécessaires à la transformation des ressources en résultats. Cette partie de l'organisation, comprise à l'intérieur du triangle de la figure F, correspond à l'organigramme de l'Université tel que présenté à l'annexe D.

Voici les observations les plus significatives relativement aux structures organisationnelles, au processus-clé et aux contributeurs-clés.

L'U.Q.A.R., on l'a déjà vu, a le mandat de favoriser l'accessibilité des études universitaires à la population de l'est du Québec. Elle dispense des programmes de formation dans les secteurs disciplinaires les plus populaires chez ses clientèles.

Les moyens retenus pour réaliser cette mission-clé sont de trois ordres: une programmation variée, un régime d'études à temps complet et à temps partiel et la création de sous-centres sur le territoire (Plan triennal de l'U.Q.A.R., 1990-1993, p. 5).

En plus de se développer selon un modèle traditionnel où les clientèles à temps complet poursuivent des études de baccalauréat sur le campus, l'U.Q.A.R. a innové en mettant en place une infrastructure dans les régions capables d'encadrer les clientèles et les activités d'enseignement offertes hors campus. Une programmation faite de programmes courts et de certificats a été développée pour répondre aux besoins de la clientèle adulte.

Le centre opérationnel constitué des professeurs, des chargés de cours et des étudiants est la partie la plus importante de l'organisation. Les professeurs et les chargés de cours sont responsables du processus-clé de la formation. Ils ont été embauchés en raison de leur expertise et c'est par la standardisation des qualifications que la coordination peut s'opérer.

Les professeurs sont très autonomes dans leur travail, ce qui se traduit par une liberté académique omniprésente. Ils déterminent eux-mêmes une bonne partie de leur tâche et ont l'entière responsabilité des méthodes pédagogiques. **Ils sont les contributeurs-clés dans l'organisation.** Des chargés de cours et quelques étudiants les assistent dans leur travail. Au 31 mai 1988, la répartition des professeurs-chercheurs apparaît telle que définie par le tableau VIII.

L'âge moyen du corps professoral, selon le Plan triennal, est de 42,1 ans en mai 1988. On apprend également que les chargés de cours occupent une place importante sur le plan quantitatif puisqu'ils offrent 50,3% du total des activités d'enseignement en 1988. Toutefois, leur rôle est effacé pour ne pas dire absent lorsque se prennent les décisions stratégiques ou opérationnelles.

TABLEAU VIII

REPARTITION DES POSTES DE PROFESSEURS COMBLES
PAR DEPARTEMENT AU 31 MAI 1988

DEPARTEMENT	POSTES COMBLES
Economie et gestion	38
Sciences de l'éducation	36
Sciences humaines	23
Lettres	7
Sciences religieuses et éthique	9
Mathématiques et informatique	8
Biologie et sciences de la santé	16
Océanographie	16
Total	153

Source: Plan triennal U.Q.A.R., 1990-1993, p. 18.

Le rôle des unités de base ou de coordination telles les bureaux des doyens, les bureaux régionaux, les modules, les départements et les groupes de recherche ont le mandat d'assurer une bonne coordination et une harmonie des rapports latéraux entre les professionnels.

On retrouve ici un élément original des études de 1er cycle à l'Université du Québec, soit la structure matricielle avec les modules, et les départements. Les fonctions administratives et pédagogiques sont séparées. Ainsi, les responsabilités administratives (recrutement des professeurs et des chargés de cours, les questions budgétaires, les aspects de la recherche) relèvent du département. Tous les professeurs réguliers font partie de l'assemblée départementale et c'est un de ceux-ci qui est élu à la direction. Ce dernier relève du doyen des affaires départementales.

Les questions liées à l'enseignement et à la pédagogie relèvent des modules. Ils voient au respect des objectifs des programmes et à l'encadrement des étudiants dans ces programmes. Les modules sont composés en nombre égal de professeurs et d'étudiants et c'est un professeur élu qui en assume la direction. Le directeur de module relève du doyen des études de 1er cycle. Les modules jouissent d'une bonne marge de manoeuvre en matière de programmation et d'évaluation de l'enseignement. Cette autonomie est encadrée de façon rigoureuse par des politiques et des règlements et est limitée par la faiblesse du budget et l'absence de marge budgétaire.

Les bureaux régionaux dans ce système organisationnel ont le mandat d'encadrer l'enseignement hors campus. Ceux-ci regroupent respectivement un agent de liaison et une secrétaire, et sont des unités de coordination dans leur région respective. Un adjoint au doyen est en poste au bureau régional de Lévis-Lauzon et a la responsabilité du développement et de la gestion des activités de l'U.Q.A.R. dans cette région particulière du territoire. Les agents de liaison relèvent de la

doyenne adjointe pour l'est du territoire et de l'adjoint au doyen pour la partie ouest.

Dans cette structure essentiellement balkanisante, l'intégration est la responsabilité de la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche, tel que nous le montre la figure G.

Les cadres de la ligne hiérarchique sont, dans un sens, au service des professeurs. La connaissance et l'expertise leur sont essentielles pour avoir une influence et une autorité auprès des professeurs, la ligne hiérarchique étant souvent coupée à cause de la structure matricielle. En outre, leurs responsabilités ne sont pas toujours facilement distinguables.

Ils sont appelés à gérer leurs pairs dans le cadre d'une direction collégiale davantage en fonction de leur expertise et de leur leadership qu'en fonction du statut que leur confère leur poste.

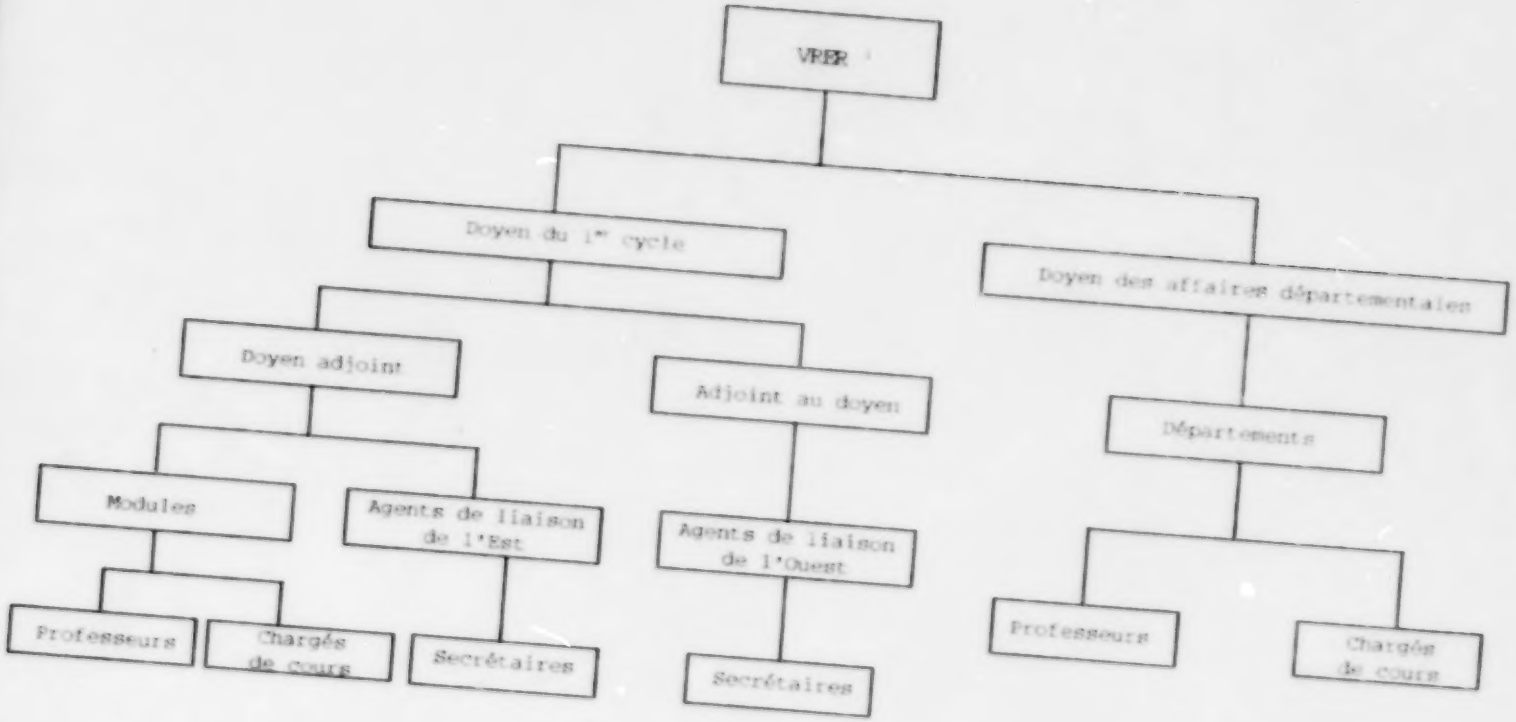
Le mode de désignation, la nature des pouvoirs et le maintien en cours de fonction du statut de syndiqué expliquent la faiblesse relative de la ligne hiérarchique.

Leurs rôles sont de coordonner le travail, maintenir un climat agréable et arbitrer les conflits.

Le sommet stratégique quant à lui regroupe le recteur, les vice-recteurs et le conseil d'administration. Son rôle est fort important puisqu'il a la responsabilité de la santé générale de l'U.Q.A.R. et des relations avec l'environnement externe.

FIGURE 6

ORGANIGRAMME-SYNTHESE DU VICE-RECTORAT A L'ENSEIGNEMENT ET A LA RECHERCHE



VRER : Vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche

Contrairement aux universités traditionnelles telle l'université Laval, le pouvoir de décision est centralisé entre les mains des membres du sommet stratégique. A cause de l'absence de facultés, les membres de l'exécutif ont un pouvoir important et sont bien placés pour faire valoir leurs points de vue.

En conclusion, pour saisir la nature de la structure organisationnelle de l'U.Q.A.R. et comprendre sa dynamique, **il faut retenir:**

1. **Toute décision ou intervention à l'U.Q.A.R. doit prendre en considération la spécificité de l'organisation du travail des professeurs (liberté académique).**

2. **Le rôle des unités de base est de coordonner le travail et d'assurer l'harmonie des rapports latéraux entre professeurs. La structure matricielle et l'absence de facultés affaiblissent les structures de coordination et le pouvoir des cadres académiques.**

3. **L'U.Q.A.R. est une institution où les grandes décisions sont centralisées chez les cadres supérieurs. Toute modification au statu quo les concerne directement.**

4.1.3 Les frontières organisationnelles

Cette troisième partie de l'U.Q.A.R. correspond à une zone plus ou moins floue identifiée par une ligne irrégulière.

C'est par cette zone que passent les pressions de l'environnement pour être filtrées et intégrées par l'Université. Ce phénomène de perméabilité est susceptible d'influer sur la mission et les activités de tout système ouvert.

L'implantation d'un bureau régional à Lévis-Lauzon en 1980 est l'exemple d'un cas ou les pressions de la population ont persuadé l'U.Q.A.R. d'intervenir dans une région éloignée de sa zone naturelle. Le projet a pu se réaliser sans perturber l'identité de l'Université et son devenir organisationnel.

Aujourd'hui, une nouvelle pression s'exerce en faveur d'études à temps complet en administration. C'est une nouvelle occasion où l'U.Q.A.R. est appelée à fraire preuve d'opportunisme (modèle de Pierre Dumas).

Cette opportunité doit, bien sûr, être perçue dans le respect de la dynamique interne et de la mission institutionnelle. C'est précisement la responsabilité des cadres supérieurs de gérer cette zone frontiere tout en preservant l'equilibre et l'identité de l'Université.

4.2 LES FACTEURS D'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Notre cartographie de l'U.Q.A.R. permet d'isoler cinq facteurs d'efficacité organisationnelle qu'il est utile de considérer. La figure H (Payette, 1988b, p. 26) établit pour chaque facteur ses composantes respectives.

4.2.1 L'influence prépondérante de certains acteurs stratégiques tant à l'interne qu'à l'externe

4.2.2 La recherche des sources de financement interne et externe

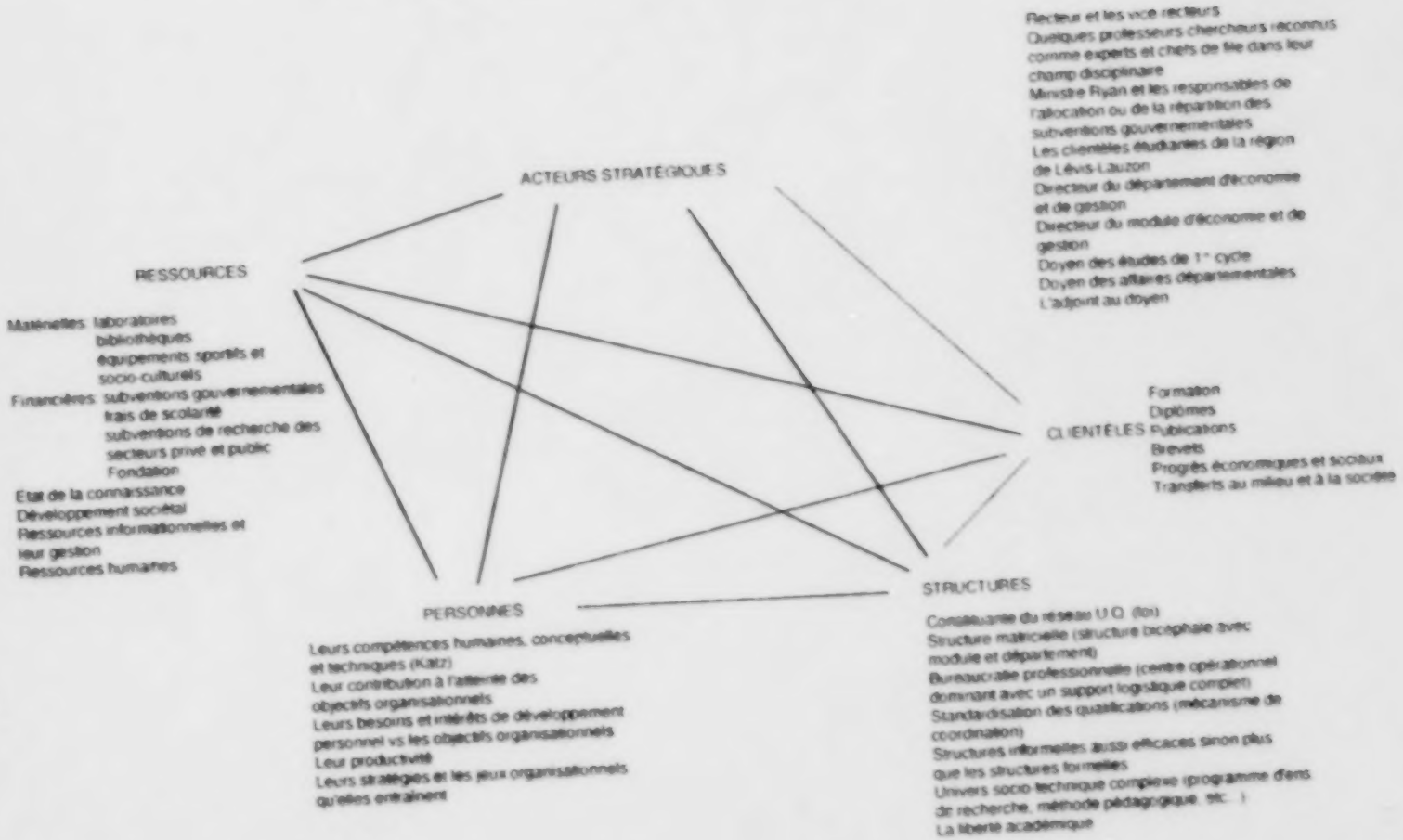
4.2.3 Le recrutement des clientèles étudiantes au temps complet et au temps partiel

4.2.4 La nature particulière des structures organisationnelles avec une structure matricielle, des unités de coordination originales et des professeurs dont la liberté académique caractérise leur travail

4.2.5 La dynamique des personnes au sein de l'Université montre bien l'importance des intérêts individuels dans la prise en charge des activités ou des objectifs organisationnels

FIGURE II

LES FACTEURS DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE A L'U.Q.A.R



Source: Pavette, A., L'efficacite des gestionnaires et des organisations, P.U.Q., 1988.

Chapitre cinquième

LES FACTEURS STRATEGIQUES LIES A L'IMPLANTATION DES ETUDES A TEMPS COMPLET EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON

5. LES FACTEURS STRATEGIQUES LIES A L'IMPLANTATION DES ETUDES A TEMPS COMPLET EN ADMINISTRATION A LEVIS-LAUZON

Dans tout effort de changement intentionnel au sein d'une organisation, on retrouve deux sortes de facteurs. D'abord, ceux qui sont essentiels au changement, qu'on appelle stratégiques, et ceux dont l'absence ne met pas en péril la réussite du changement, qu'on qualifie de complémentaires.

Ce chapitre se propose justement d'identifier et d'analyser les facteurs stratégiques liés à l'implantation des études à temps complet en administration à Lévis-Lauzon. La grille d'analyse de Richard Beckhard (1985) va nous servir de guide pour apprécier nos chances de succès dans la réalisation du changement projeté.

Comprenons bien qu'il ne s'agit pas de se questionner sur l'opportunité d'agir ou de ne pas agir, mais essentiellement de s'interroger sur les conditions à respecter pour gérer le projet de changement.

Les données qui ont permis de remplir les différentes grilles d'analyse ont été recueillies lors des entrevues et à partir du vécu organisationnel de l'auteur.

5.1 L'IDENTIFICATION DE LA MASSE CRITIQUE

Il existe des individus ou des groupes sans lesquels il est téméraire, voire illusoire, d'amorcer ce changement. Ce sont ceux et celles qui composent la masse critique. La figure I nous les présente.

FIGURE 1

LES MEMBRES DE LA MASSE CRITIQUE

Ce sont:

- le recteur
- le doyen des études de 1er cycle
- le directeur du département d'économie et de gestion
- quelques professeurs reconnus comme chef de file en économie et gestion
- le doyen des affaires départementales
- l'adjoint au doyen.

De façon plus particulière, le doyen des études de 1er cycle, le doyen des affaires départementales, les directeurs de département et de module concernés et l'adjoint au doyen sont plus spécifiquement concernés par le projet. Ce sont les acteurs opérationnels en mesure de réaliser le changement dans la mesure où la volonté politique de la direction est favorable.

5.2 Le positionnement des membres de la masse critique

Puisque l'on connait les acteurs dont la collaboration est essentielle, il s'agit de vérifier maintenant leur volonté à accepter le projet et leur capacité à contribuer à sa réalisation en termes de pouvoir, d'influence et d'autorité dans l'allocation des ressources.

A la figure J, l'auteur a positionné chacun des membres de la masse critique selon leur volonté à accepter le changement et leur capacité à faire le changement. Les diverses entrevues réalisées sur le terrain à l'aide du schéma de l'annexe B ont permis de mettre en évidence les faits suivants:

FIGURE J

LA VOLONTE ET LA CAPACITE DES MEMBRES DE LA MASSE CRITIQUE VIS-A-VIS LE PROJET D'IMPLANTATION

Les acteurs de la masse critique	Volonté à accepter le changement			Capacité à faire le changement		
	Forte	Moyenne	Faible	Forte	Moyenne	Faible
- Le recteur		X		X		
- Les vice-recteurs		X		X		
- Le doyen du 1er cycle		X			X	
- Le doyen des affaires départementales	X				X	
- Le directeur du département d'économie et de gestion		X			X	
- Le directeur du module d'économie et de gestion	X					X
- L'adjoint au doyen du 1er cycle	X					X
- Quelques professeurs en administration (chefs de file)		X				X
- Chefs de services tels le registraire et le directeur du service des terrains et bâtiments		X				X

Source: Beckhard, Richard (1985) Managing Change in Organizations, p. 20.

- la volonté à accepter le projet est moyenne ou forte chez les acteurs de la masse critique. Personne n'exprime de la résistance sur le principe du temps complet à Lévis-Lauzon et les décideurs opérationnels manifestent le plus d'enthousiasme;

- les acteurs en mesure d'accorder les ressources humaines et financières sont le recteur, la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche, le vice-recteur à la planification et secrétaire général et le vice-recteur à l'administration et aux finances. Par ailleurs, le directeur du département d'économie et de gestion, les doyens du premier cycle et des affaires départementales sont en mesure d'influencer l'attitude des professeurs en raison de leur statut dans l'organisation et de leur rôle de coordination;

- les acteurs du sommet stratégique doivent allouer les ressources pour que les acteurs opérationnels puissent passer à l'action;

- l'imputabilité gouvernementale s'avère dans les circonstances un facteur stratégique de premier plan puisqu'il est à l'origine, fort probablement, de la prudence affichée par les cadres supérieurs.

5.3 L'ANALYSE DU CHAMP DE FORCES

Le champ de forces de Kurt Lewin est un instrument qui favorise la visualisation du processus de changement. Il montre qu'une situation en apparence stable n'est en fait qu'une situation maintenue en état d'équilibre dans un champ dynamique de forces opposées.

Cette méthode d'analyse des forces développée par Kurt Lewin tente d'expliquer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Des facteurs contraignants empêchent l'évolution dans le sens d'une amélioration, tandis que des forces motrices agissent sur la situation que l'on désire modifier.

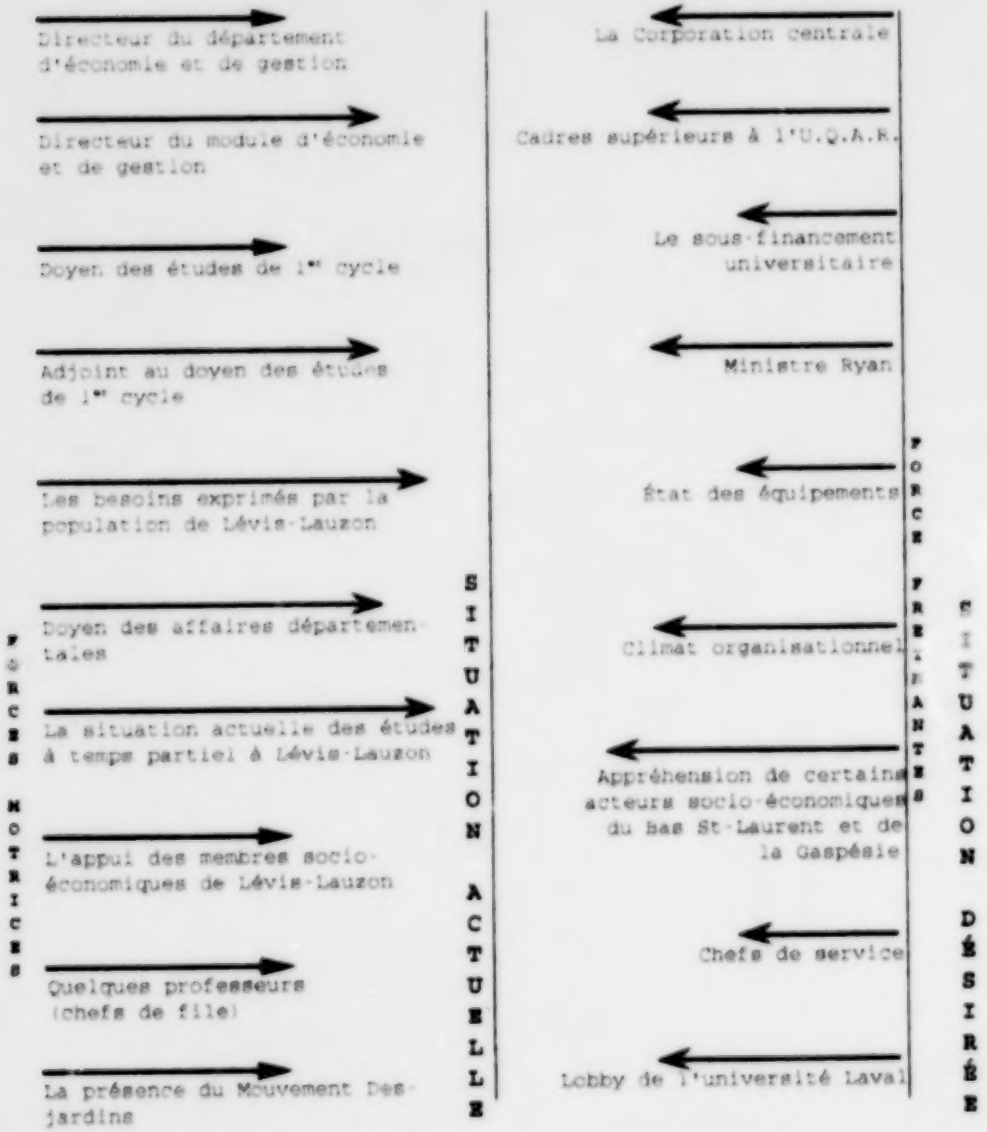
La figure X en donne une représentation globale dans des termes dynamiques. Si on peut provoquer un déséquilibre dans le champ de forces en agissant sur le champ restrictif ou sur le champ moteur ou en transformant des forces, on peut faire évoluer la situation actuelle dans le sens désiré.

Ainsi, **les forces freinantes** sur lesquelles il faudra porter notre attention sont:

- la prudence affichée par les cadres supérieurs;
- le discours du ministre Ryan et celui du groupe de travail sur l'enseignement universitaire dans la région Chaudière-Appalaches;
- les chefs de service qui, sans être hostiles au projet, y perçoivent un élargissement de leur tâche;
- l'appréhension probable chez des membres socio-économiques de la région de Rimouski et du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie d'un glissement vers l'ouest des activités de l'U.Q.A.R.;
- l'état des équipements actuels qui, bien que satisfaisants sur le plan des locaux d'enseignement, souffrent d'un manque d'espaces et de services pour la restauration, la détente, les loisirs et le sport, ainsi que pour la recherche documentaire.

FIGURE X

LE CHAMP DE FORCES RELATIF AU PROJET D'IMPLANTATION



NOTE: La longueur de la flèche est proportionnelle à la force exercée.

- le climat organisationnel perçu par les acteurs à l'intérieur de l'Université (tâches et environnement professionnel);

- le lobby de l'université Laval auprès des instances gouvernementales et universitaires pour protéger son monopole dans la région de Québec;

- l'attitude de la Corporation centrale de l'Université du Québec;

- le sous-financement universitaire qui crée beaucoup d'incertitude chez les chefs d'établissements et une certaine méfiance.

Quant aux **forces motrices**, elles se présentent comme suit:

- l'attitude ouverte et positive du directeur du département d'économie et de gestion, du doyen des études de 1er cycle, du doyen des affaires départementales et de certains professeurs chefs de file;

- le leadership manifesté quant au projet par le direteur du module d'économie et de gestion, l'adjoint au doyen des études de 1er cycle et les doyens du 1er cycle des affaires départementales;

- les besoins exprimés par la clientèle de Lévis-Lauzon;

- la situation des études à temps partiel à Lévis-Lauzon (1 200 adultes actifs à l'automne 1989 et environ 60 chargés de cours qui ont besoin d'un encadrement plus serré);

- l'appui des membres socio-économiques de la région de Lévis-Lauzon;

- la présence du siège-social du Mouvement Desjardins à Lévis-Lauzon et son attitude positive vis-à-vis des services universitaires plus complets et mieux structurés.

Les résultats de notre analyse nous permettent maintenant d'aborder le chapitre suivant et d'être en mesure de proposer des recommandations adaptées à la situation organisatonnelle.

Chapitre sixième

LES RECOMMANDATIONS

6. LES RECOMMANDATIONS

Au terme de la demarche et conformement au mandat precise au second chapitre, voici certaines recommandations susceptibles de garantir la realisation du projet d'implantation.

En premier lieu, des grands principes sont présentes qui constituent en quelque sorte des orientations ou des préalables à respecter en cours de cheminement. Par la suite, sont formulées des recommandations quant à l'opérationnalisation du projet d'implantation et quant aux services et aux structures à mettre en place pour septembre 1991.

6.1 QUELQUES PRINCIPES A RESPECTER

Quelques grands principes ou orientations nous apparaissent importants pour guider la décision et l'action. Ils sous-tendent les recommandations de nature opérationnelle et contribuent à focaliser l'action sur la cible visée.

6.1.1 L'engagement formel de la direction de l'U.Q.A.R.

Un tel projet de développement nécessite l'adhésion et l'implication du recteur et des membres du comité de régie pour sa réalisation. La nature particulière des structures organisationnelles, la spécificité des tâches à accomplir, les caractéristiques des contributeurs-clés dans l'atteinte des résultats exigent de la part de la direction de l'Université des signaux non équivoques sur la volonté politique de l'organisation d'aller de l'avant avec le projet. Une déclaration ferme est un préalable à l'action.

6.1.2 L'adoption d'une stratégie de changement

Les plans d'action et d'activités doivent être la transcription operatoire d'une demarche globale et intentionnelle d'un groupe d'acteurs desirant implanter les études à temps complet en administraton à Levis-Lauzon pour septembre 1991.

6.1.3 Le respect de la liberté académique comme fondement de l'action organisee en milieu universitaire

La liberté academique garantit aux professeurs une grande marge de manoeuvre dans la façon d'accomplir leur tâche. Elle leur assure egalement une large autonomie personnelle en termes de liberté d'action et de pensée.

En consequence, le besoin de concertation est une donnée fondamentale dans le succès ou l'échec de l'entreprise.

6.1.4 La responsabilisation des professeurs

Pour pallier aux faiblesses inhérentes aux structures universitaires (Mintzberg 1989) telles le manque d'esprit innovateur et d'entrepreneurship, la responsabilisation des professeurs est en mesure de favoriser leur implication et le jeu organisationnel avec les atouts, les contraintes et les enjeux que cela signifie.

6.1.5 Le renforcement des structures de coordination

La structure matricielle, on l'a vu, affaiblit les activites de coordination au sein de l'Université. L'ajout, pour le module et le département concernés par le projet, de tâches et de responsabilités à

accomplir renforce la nécessité d'améliorer les structures de coordination. A ces raisons, vient s'ajouter celle de la distance géographique pour justifier une delegation de pouvoir à Lévis-Lauzon.

6.1.6 L'accessibilité aux études universitaires: une mission-clé pour l'U.Q.A.R. et l'U.Q.

L'U.Q.A.R. a relevé avec succès et originalité le mandat confié par l'Etat, à savoir rendre accessible l'enseignement universitaire dans l'est du Québec.

Elle a l'opportunité aujourd'hui de s'inscrire encore davantage dans cette foulée et de contribuer au développement des régions. Elle a la marge de manoeuvre necessaire pour ajuster sa prestation de services aux besoins de la population de Lévis-Lauzon.

L'Université possède la masse critique pour atteindre cette cible et continuer d'être un chef de file au Québec en matière de décentration de l'enseignement et le devenir en matière de décentralisation. Elle est appuyée dans ses efforts par les récentes recommandations du Conseil supérieur de l'éducation (1989) adressées au ministre Ryan qui souhaite un renforcement des interventions universitaires dans les régions.

6.2 L'ELABORATION D'UN PLAN DE REALISATION

Les mois de mai 1990 à juin 1991 correspondent à la période transitoire entre la situation actuelle et celle projetée pour septembre 1991. Voici nos propositions pour cette année de transition.

accomplir renforce la nécessité d'améliorer les structures de coordination. A ces raisons, vient s'ajouter celle de la distance géographique pour justifier une delegation de pouvoir à Lévis-Lauzon.

6.1.6 L'accessibilité aux études universitaires: une mission-clé pour l'U.Q.A.R. et l'U.Q.

L'U.Q.A.R. a relevé avec succès et originalité le mandat confié par l'Etat, à savoir rendre accessible l'enseignement universitaire dans l'est du Québec.

Elle a l'opportunité aujourd'hui de s'inscrire encore davantage dans cette foulée et de contribuer au développement des régions. Elle a la marge de manoeuvre nécessaire pour ajuster sa prestation de services aux besoins de la population de Lévis-Lauzon.

L'Université possède la masse critique pour atteindre cette cible et continuer d'être un chef de file au Québec en matière de déconcentration de l'enseignement et le devenir en matière de décentralisation. Elle est appuyée dans ses efforts par les récentes recommandations du Conseil supérieur de l'éducation (1989) adressées au ministre Ryan qui souhaite un renforcement des interventions universitaires dans les régions.

6.2 L'ELABORATION D'UN PLAN DE REALISATION

Les mois de mai 1990 à juin 1991 correspondent à la période transitoire entre la situation actuelle et celle projetée pour septembre 1991. Voici nos propositions pour cette année de transition.

Le plan de réalisation proposé s'échelonne sur douze mois, soit de juin 1990 à juin 1991. Il précise dans le temps les activités-clés à réaliser et les principaux acteurs.

Le tableau IX fait état de ce plan de travail. Ainsi, la première étape consiste à présenter les recommandations de cette étude au doyen des études de 1er cycle et aux membres du Comité exécutif. Par la suite, un groupe de projet avec le mandat de développer des plans opérationnels est formé. Il fait rapport de la situation à l'Exécutif en octobre 1990.

Ce groupe de travail est responsable de l'encadrement des activités nécessaires à l'implantation pendant les mois de juin 1990 à mai 1991. Il est dissous le 31 mai 1991.

Dès janvier 1991, le groupe de projet inventorie avec l'aide du Service des finances, les diverses sources de financement et propose un budget pour l'année 1991-1992.

En juin 1991, les structures organisationnelles mises en place sont en mesure de planifier et d'organiser les activités relatives à l'accueil des clientèles et à leur vécu au cours de l'année scolaire.

TABLEAU IX

UN PLAN DE REALISATION (MAI 1990 - JUIN 1991)

ACTIVITES	MAI 1990	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN 1991	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN
1. Présentation des recommandations de cette étude au doyen des études de 1er cycle et à la direction de l'U.Q.A.R.	═══	═══›												
2. Formation d'un groupe de projet dont le mandat sera de proposer des plans opérationnels.			═══	═══›										
3. Approbation définitive du projet d'implantation (Commission des études et Conseil d'administration)					═══	═══›								
4. Etablissement de la programmation (groupe de projet)							═══	═══›						
5. Recrutement des clientèles (groupe de projet)								═══	═══	═══	═══	═══›		
6. Propositions budgétaires (groupe de projet et le Service des finances)												═══	═══›	

TABLEAU IX

UN PLAN DE REALISATION (MAI 1990 - JUIN 1991) suite

ACTIVITES	MAI 1990	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN 1991	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN
7. Définition des structures organisationnelles (Comité exécutif)											═══	═══	═══›	
8. Allocation des ressources humaines et financières (Comité exécutif)												═══	═══	═══›
9. Aménagements physiques (groupe de projet et le Service des terrains et bâtiments)												═══	═══›	
10. Bilan au Comité exécutif et fin du groupe de projet												═══	═══›	
11. Mise en place des structures organisationnelles													═══	═══›
12. Accueil des étudiants														AOUT 1991 ═══›

6.3 LA FORMATION D'UN GROUPE DE PROJET

A partir du moment ou on connait les activités-clés en regard de la réalisation du projet, il devient possible de préciser la structure de gestion capable d'encadrer le travail pendant la période de transition.

Ce groupe intégrateur doit être composé de représentants des groupes d'acteurs ou des acteurs stratégiques eux-mêmes. Ils possèdent leur information de façon latérale et savent ce qui se passe dans les divers comités permanents et décisionnels de l'U.Q.A.R. Leur pouvoir informel est grand à cause de l'expertise et de la quantité d'informations qu'ils possèdent.

Le mandat de ce groupe de travail sera de faire l'intégration des activités nécessaires au succès du projet d'implantation et d'apporter des éclaircissements où il y a de l'incertitude.

Sa composition devrait être la suivante telle que définie à la figure L:

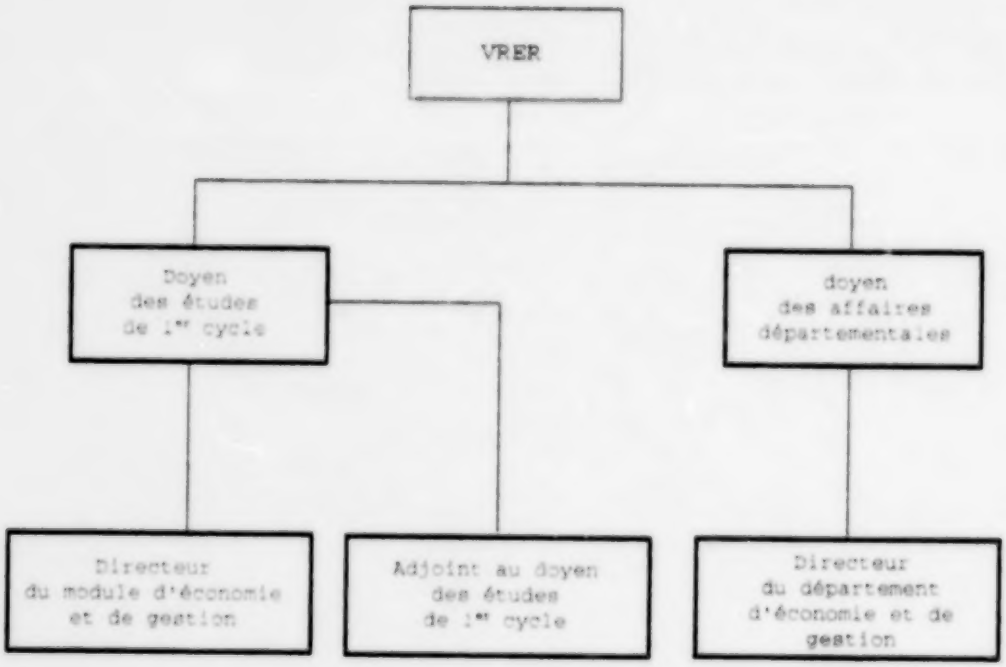
- le doyen des études de 1er cycle
- le doyen des affaires départementales
- le directeur du département d'économie et de gestion
- le directeur du module d'économie et de gestion
- l'adjoint au doyen des études de 1er cycle.

Le groupe de travail sera sous la responsabilité du doyen des études de 1er cycle.

Ce comité provisoire est placé sous l'autorité de la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche et les ressources nécessaires à son fonctionnement viennent de l'U.Q.A.R. sur une base ad hoc.

FIGURE L

ESQUISSE DU GROUPE DE PROJET



6.4 LA GRILLE RELATIVE A L'ENGAGEMENT DES ACTEURS: UN PREALABLE A L'ETABLISSEMENT DES STRATEGIES

Pour être en mesure de positionner les acteurs stratégiques par rapport au projet, il importe de dresser une grille d'analyse capable de nous renseigner.

La figure M a été élaborée à la suite d'entrevues réalisées sur le terrain auprès des acteurs de la masse critique. Sur un continuum de collaboration, chaque acteur ou groupe d'acteurs est situé d'abord en fonction de son attitude actuelle qui est exprimée par un «X» et ensuite, par rapport à la position qu'il doit occuper si on désire atteindre la situation désirée. La distance entre les deux positions indique ce qu'il faudra franchir pour avoir du succès.

Cette illustration permet de faire ressortir la nature des engagements actuels et de mettre en relief les acteurs sur lesquels il sera opportun de faire porter nos efforts en termes de stratégies.

Ce qu'il faut retenir à la lecture de la grille:

a) le recteur manifeste beaucoup de prudence à l'heure actuelle tout en étant très à l'écoute des événements;

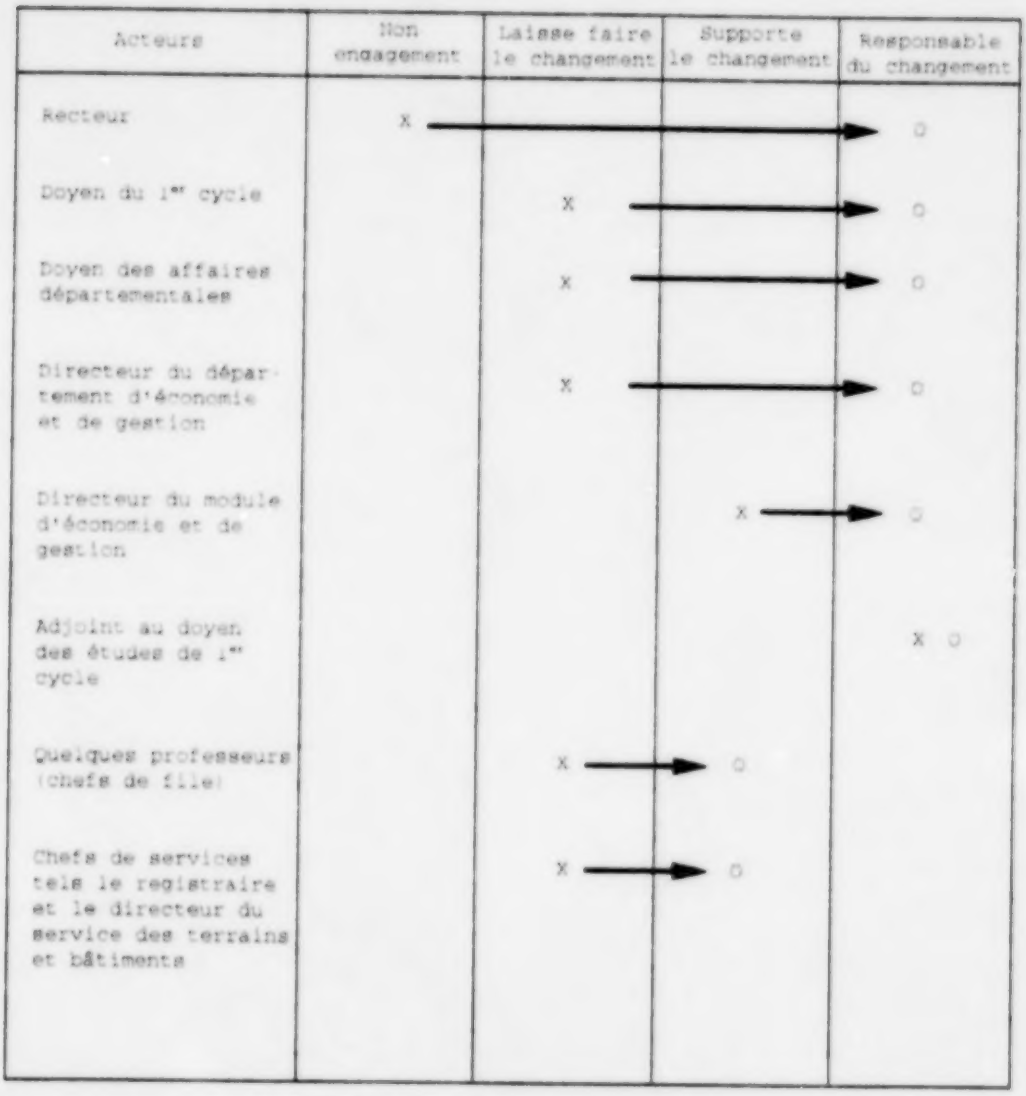
b) les doyens du 1er cycle et des affaires départementales, ainsi que le directeur du département d'économie et de gestion adoptent une attitude attentiste tout en étant manifestement en accord avec la nature du projet;

c) le directeur du module d'économie et de gestion et l'adjoint au doyen sont acquis au projet;

d) les quelques professeurs chefs de file et les chefs de service tels le registraire et le directeur du Service des terrains et bâtiments n'attendent qu'un signe de la direction pour supporter le projet.

FIGURE M

LA GRILLE RELATIVE A L'ENGAGEMENT DES ACTEURS



Source: Beckhard,Richard (1985) Managing Change in Organizations, p.25.

6.5 LES STRATEGIES POUR SUSCITER L'ENGAGEMENT DESIRE

Certaines stratégies sont susceptibles de faire en sorte que chacun apporte sa contribution à l'atteinte des resultats.

A) Une bonne gestion de la résistance au changement

La résistance au changement est un phénomène normal dans tout processus qui se propose de modifier les règles du jeu organisationnel. Il s'agir alors d'apprendre à composer avec elle et non de tenter de l'éliminer.

Il faut retenir que les bénéfices engendrés par le changement doivent être supérieurs aux coûts qu'il génère. L'attrait et la viabilité du changement associés à l'insatisfaction causée par la situation actuelle doivent être plus grands alors que les coûts du changement.

Dans le cas qui nous concerne, cela permet d'avancer les affirmations suivantes:

1.- Pour le recteur, les doyens des études de 1er cycle et des affaires départementales ainsi que le directeur du département d'économie et de gestion, le degré d'insatisfaction actuel reste faible pour justifier le coût du changement.

En effet, ceux-ci sont confrontés à des priorités organisationnelles dont l'urgence et la visibilité accaparent leur attention. Lévis-Lauzon demeure éloigné géographiquement, ce qui les rend moins accessibles et moins sensibles aux demandes de la population de Lévis-Lauzon.

En consequence, il devient opportun de les sensibiliser davantage pour qu'ils saisissent parfaitement la dynamique locale et la nécessité d'aller de l'avant avec le projet. Des rencontres pourraient être organisées dans le but de faire circuler l'information et leur faire saisir le risque à garder le statu quo.

2.- Le directeur du module d'économie et de gestion et l'adjoint au doyen des études de 1er cycle sont convaincus de la viabilité du changement et considerent le projet comme très attrayant. Ils sont donc disposés à bouger rapidement.

3.- Les quelques professeurs chefs de file ainsi que le registraire, le directeur des services aux étudiants et celui des terrains et bâtiments sont prêts à supporter le projet dans la mesure ou les ressources humaines et financières sont consenties.

B) <u>La modification des renforcements adressés aux gestionnaires et aux professeurs</u>

La façon de changer le message quant à ce qui est important et ce qui l'est moins au sein d'une organisation est de modifier le système des renforcements.

Dans le cas des gestionnaires nécessaires au support du projet et à son implantation, un message clair de la direction identifiant ce projet comme prioritaire est le signal nécessaire pour les faire bouger.

En ce qui concerne les professeurs, un message identique assorti d'avantages tels l'addition de postes de professeurs réguliers et la possibilité de vivre pour une certaine période avec leur famille dans la région de Lévis-Lauzon devraient suffire à les convaincre de collaborer à l'entreprise.

6.6 LES SERVICES A OFFRIR EN SEPTEMBRE 1991

Les services à prévoir pour Lévis-Lauzon sont les services d'enseignement, les services à la vie étudiante et les services administratifs ou de support logistique.

On part du principe que ces services devront être comparables à ceux offerts sur le campus à Rimouski. Il n'est donc pas question de faire du sous-centre de Lévis-Lauzon un sous-centre comme les autres.

De façon schématique, les services à offrir se présentent ainsi.

6.6.1 Les services d'enseignement

La description des services à l'enseignement comprend les ressources humaines à affecter à l'enseignement, la liste des services de support à fournir aux enseignants, le service de bibliothèque et d'audiovisuel et les locaux d'enseignement.

A) Les ressources humaines pour assurer l'enseignement

	1991	1992	1993
Professeurs réguliers:	3	5	7
Chargés de cours:	100	110	115

B) Les services de support à l'enseignement comprennent ce qui suit:

a) secrétariat
b) imprimerie et photocopie
c) bibliothèque (salles de travail)
d) laboratoire de micro-informatique
e) consultation individuelle pour les étudiants

C) La bibliotheque et l'audiovisuel

La bibliotheque du Cegep de Levis-Lauzon constitue un bon point de depart. Des demarches effectuees auprès des responsables permettent de croire à la possibilite d'un protocole d'entente élargi entre les deux institutions.

Nous recommandons qu'une section universitaire soit reservée dans la salle de consultation (50 places assises) et qu'une salle d'étude soit reservée pour le travail en equipe. Egalement, l'U.Q.A.R. devra investir dans un fonds minimal de volumes de niveau universitaire au cours des trois annees visées par le projet.

D) Les locaux d'enseignement actuellement disponibles peuvent suffire à la demande en prenant pour acquis que deux salles de cours seront ajoutées à l'été 1990. Toutefois, des locaux pour accueillir les professeurs et leur permettre de travailler devront être amenagés.

6.6.2 Les services à la vie étudiante

Pour assurer des services adequats, nous recommandons de prévoir:

- des services d'aide aux étudiants pour le volet d'aide financiere (prêts et bourses, depannage financier, etc.)
- des services de cafétéria
- des services de photocopie
- des services d'activités sportives et socioculturelles.

6.6.3 Les services administratifs

Tous ces services sont bien organisés sur campus (achats et approvisionnements, terrains et bâtiments, finances, etc.) et pourront être offerts à Lévis-Lauzon par du personnel sur place à Rimouski ou par contrat de service.

6.7 LES STRUCTURES D'ORGANISATION EN SEPTEMBRE 1991

Voici un cadre de gestion qui permet un développement spécifique du sous-centre et qui est en mesure de lui garantir une certaine autonomie et un fonctionnement original et cohérent.

A) Un comité consultatif régional

Pour favoriser un développement adapté aux besoins de la population, un comité consultatif régional, composé de sept à dix personnes issues du milieu socio-économique et de l'U.Q.A.R., aura le mandat de conseiller, supporter et promouvoir les études universitaires dans la région. Ses avis seront adressés à la direction du sous-centre.

B) Un cadre responsable de la gestion administrative du centre de Lévis-Lauzon

L'administration du centre de Lévis-Lauzon sera sous la responsabilité d'un cadre dont les fonctions seront précisées en regard des exigences de la décentralisation administrative.

Ce cadre est rattaché administrativement au doyen des études de 1er cycle. Il est assisté d'un professionnel.

Ce poste de direction est celui d'un cadre intégrateur dont le pouvoir vient de l'expertise et de son talent de négociateur. Il influence grandement la prise de décision sans avoir d'autorité formelle sur les professeurs. Selon Sayles (1976, p. 10), «pour intégrer les activités des unités de l'organisation dont les buts et les loyautés ne sont pas nécessairement en harmonie avec le système dans son ensemble» la création d'un poste de cadre intégrateur s'avère nécessaire.

C) Un comité de coordination permanent

Un tel comité est l'équivalent d'un département sur campus. Il a la responsabilité de la vie départementale à Lévis-Lauzon.

Ce comité devrait être pluridisciplinaire pour permettre éventuellement la communication entre les professeurs des diverses disciplines qui pourront être enseignées à Lévis-Lauzon.

Ce comité relève du responsable du centre de Lévis-Lauzon et entretient des relations fonctionnelles très étroites avec le département d'économie et de gestion.

Sa composition comprend les professeurs réguliers en poste à Lévis-Lauzon, le directeur du ou des comité(s) de programme sectoriel(s) et le directeur ou les directeurs de département à l'U.Q.A.R. concernés par l'offre de cours.

D) Un comité de programme

Un comité de programme par secteur disciplinaire aura la responsabilité d'un conseil de module, à savoir l'élaboration de l'offre de cours, le dossier étudiant et la coordination pédagogique.

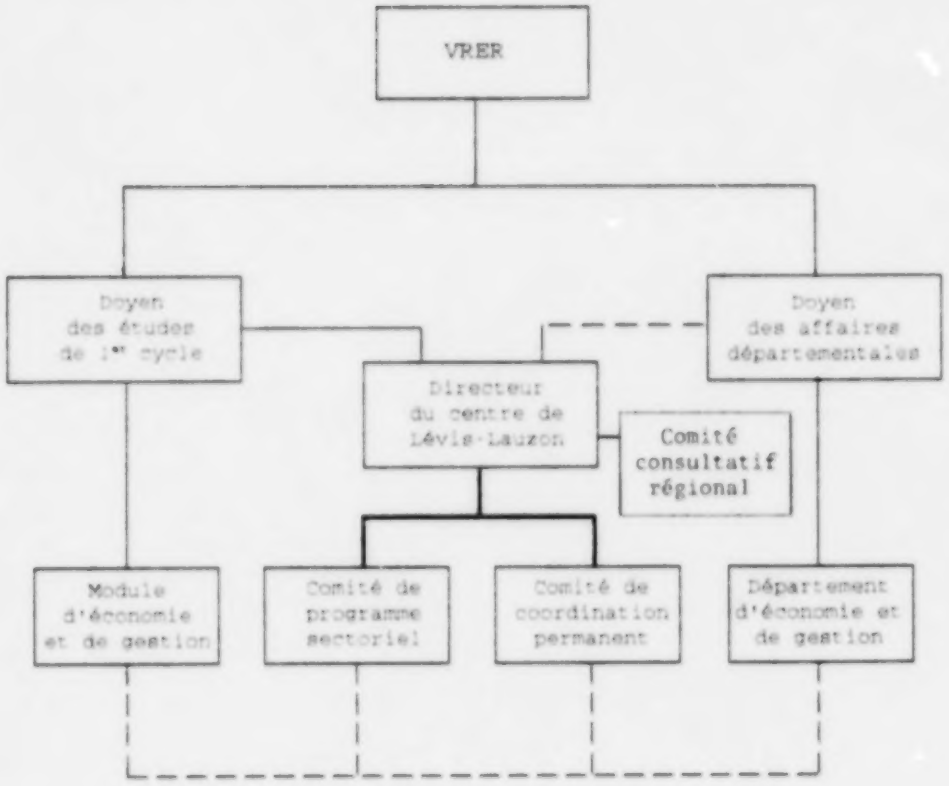
Sa composition sera dictée par les règles en vigueur à l'U.Q. Il sera présidé par un professeur régulier et relèvera du responsable du centre de Lévis-Lauzon.

Tous ces éléments de la structure organisationnelle sont intégrés à l'actuelle structure de l'U.Q.A.R. telle que présentée à la figure N.

Il est entendu que les frontières entre les responsabilités en rapport avec l'encadrement, les programmes et les questions départementales devront être définies par le groupe de projet en concertation avec les unités administratives concernées.

FIGURE N

ESQUISE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR LE CENTRE DE LEVIS-LAUZON



——— liens hiérarchiques

– – – – liens fonctionnels

- **Le plan d'effectifs et un sommaire des prévisions budgétaires**

Nous vous présentons ce que pourrait être le plan d'effectifs et le budget nécessaires au bon fonctionnement du centre de Lévis-Lauzon. Il est entendu que ces coûts ne tiennent pas compte des frais indirects encourus pour la prestation des services tels ceux du registrariat, du service des finances, etc. Seuls les frais directs apparaissent.

Egalement, ces données sont indicatives et établies de façon approximative. Le groupe de projet devra les revoir et les corriger à la lumière d'informations obtenues du service des finances.

Le tableau X propose un plan d'effectifs, tandis que les prévisions budgétaires sont établies au tableau XI.

TABLEAU X

UN PLAN D'EFFECTIFS POUR LE CENTRE DE LEVIS-LAUZON (1991-1994)

	Actuel	1991-1992	1992-1993	1993-1994
• ADMINISTRATION				
Adjoint au doyen	1	1	1	1
Professionnel	1	1	1	1
Secretaires (2)	2	2	2	2
Tuchnicien (temps partiel)	1/3	1/3	1/2	1/2
• ENSEIGNEMENT				
Professeurs	0	3	5	7
Secrétaire	0	1	1	1
TOTAL:	4,3	8,3	10,5	12,5

TABLEAU XI

PREVISIONS BUDGETAIRES POUR LE CENTRE DE LEVIS-LAUZON (1990-1994)

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994
• DEPENSES:				
Comité consultatif	-	10 000 $	10 000 $	10 000 $
Comité de programme	-	10 000 $	10 000 $	10 000 $
Comité de coordination	-	10 000 $	10 000 $	10 000 $
Adjoint au doyen	55 000 $	57 000 $	59 000 $	61 000 $
Professionnel	45 000 $	47 000 $	49 000 $	51 000 $
Secrétaires	42 000 $ (2 secr.)	62 000 $ (3 secr.)	64 000 $	67 000 $
Salaires des professeurs	-	135 000 $	225 000 $	315 000 $
Salaires des chargés de cours	380 000 $	400 000 $	420 000 $	440 000 $
Frais de séjour et de déplacements	70 000 $	70 000 $	70 000 $	70 000 $
Ajouts d'équipement	-	10 000 $	-	-
Locaux	80 000 $	80 000 $	90 000 $	100 000 $
TOTAL:	672 000 $	891 000 $	1 017 000 $	1 144 000 $
• REVENUS:				
Subventions gouvernementales	1 063 000 $ (265 EETC)	1 300 000 $ (325 EETC)	1 560 000 $ (390 EETC)	1 760 000 $ (440 EETC)
• RESULTATS:	391 000 $	409 000 $	543 000 $	616 000 $

Chapitre septième

CONCLUSION

7. CONCLUSION

L'U.Q.A.R. a relevé avec succès et originalité le mandat de rendre accessible l'enseignement universitaire non seulement à Rimouski même, mais aussi dans tout l'est du Québec grâce à un réseau de sous-centres bien structurés.

Le dernier-né de ces sous-centres d'enseignement, celui de Lévis-Lauzon, a connu depuis son inauguration en 1980, un essor considérable. Aujourd'hui, la population veut davantage de services; elle désire l'organisation des études universitaires à temps complet dans le secteur de l'administraton. L'objectif de cette étude était justement d'identifier les conditions d'implantation de ce projet pour septembre 1991.

Les chapitres I, II et III ont décrit le contexte organisationnel pour préciser par la suite les assises théoriques de l'étude.

Une analyse organisationnelle a permis de mettre en relief d'abord les facteurs spécifiques de l'efficacité organisationnelle à l'U.Q.A.R. et ensuite les facteurs stratégiques liés à notre projet d'implantation. Ce cheminement a favorisé l'établissement des recommandations au chapitre VI.

Nous avons insisté constamment sur la pertinence de tenir compte de la dynamique universitaire et celle de ses acteurs et sur l'importance d'adopter une démarche globale mettant l'emphase davantage sur le processus et sur les stratégies que sur des actions isolées ou ponctuelles. Le changement, certes, doit être géré de façon ordonnée, orientée et globale.

Cette étude comporte certaines limites. En effet, des facteurs sociopolitiques importants, bien que mentionnés dans le texte, n'ont pas été développés. La difficulté à bien les cerner dans le cadre d'un

projet comme celui-ci apparaissait trop grande. Toutefois, l'U.Q.A.R. devra prendre en considération ces facteurs stratégiques dans ses décisions et ses actions.

Notre objectif, au départ, était de faire oeuvre utile et nous croyons y être parvenus. Cette étude, selon nous, réduit l'incertitude et propose un canevas de travail pertinent pour la gestion de ce projet de développement.

Avant de terminer, nous voudrions formuler une dernière recommandation. Le baccalauréat en sciences infirmières peut être offert aussi à temps complet à Lévis-Lauzon en 1991-1992 ou en 1992-1993. Autant les besoins exprimés par la population que notre analyse organisationnelle sont favorables à une telle entreprise. Les structures organisationnelles proposées plus tôt tant pour 1990-1991 que pour septembre 1991 sont en mesure d'encadrer ce développement.

L'U.Q.A.R. a l'opportunité d'innover et elle possède la masse critique et l'expertise pour réussir. Il s'agit maintenant de passer à l'action.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe A: Liste des personnes consultées en entrevue

Annexe B: Le schéma d'entrevue

Annexe C: La carte géographique de la région Chaudière-Appalaches

Annexe D: L'organigramme de l'U.Q.A.R.

ANNEXE A

LISTE DES PERSONNES CONSULTEES EN ENTREVUE
(par ordre alphabétique)

Laurent Bisson
Jules Bouchard
Michel Bourassa
Robert Carrier
J.-L. Chaumel
Jean-Denis Desrosiers
Gaston Dumont
Jean-Marie Duret
Jean-Pierre Forget
Michel Guérette
R.-M. Lacasse
Yvon Lafond
Denis Ouellet
Gaetan Paradis
Ronald Plante
Hélène Tremblay
Michel Thibault
Léo Valois

ANNEXE B

«Une organisation, c'est la coordination des activités diverses des parties composantes (individus et groupes) pour assurer des échanges concertés avec l'extérieur».

(Lefebvre, 1975)

L'organisation c'est aussi des personnes qui entretiennent entre elles des relations de pouvoir.

«Une organisation, c'est d'abord un ordre social durable et localisé, constitué en vue d'une fin donnée; un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées et interdépendantes par rapport à des ressources et des finalités.»
(Eraly, 1989)

Pour connaître et établir un diagnostic organisationnel, il devient nécessaire alors d'identifier trois types d'interactions au sein de l'organisaton:

1. les interactions entre l'organisation et le milieu;
2. celles entre les unités organisationnelles;
3. les interactions entre les acteurs.

B-I

ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE L'U.Q.A.R. ET LE MILIEU

ELEMENTS	CARACTERISTIQUES DES INTERACTIONS	LES INSATISFACTIONS	CE QUI EST DESIRE
On identifie les organisations, les individus, les groupes avec lesquels l'U.Q.A.R. a des relations significatives.	Il s'agit de décrire et d'apprécier l'importance de l'interaction avec les éléments de la première colonne.	Quelles sont les situations que l'on désire changer? Qui vit cette insatisfaction? Par qui est-elle perçue? Quels sont les effets de cette situation?	Décrire la situation désirée. Par qui est-elle désirée? Qui privilégiera-t-elle?

1. Comment l'U.Q.A.R. se différencie-t-elle des autres institutions universitaires dans la région?

2. Comment le centre d'enseignement de Lévis-Lauzon est-il perçu dans la région?

3. Dans quelle mesure le développement des études universitaires à Lévis-Lauzon cadre bien avec la mission de l'organisation?

4. Dans quelle mesure ce projet respecte-t-il la volonté de l'U.Q., du gouvernement et des syndicats?

B-II

ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE LES UNITES ORGANISATIONNELLES

ELEMENTS	CARACTERISTIQUES DES INTERACTIONS	LES INSATISFACTIONS	CE QUI EST DESIRE
On identifie les éléments d'interaction entre les unités organisationnelles.	Il s'agit de mettre en relief les faits reliés aux éléments d'interaction de la première colonne.	Quelles sont les situations que l'on désire changer? Qui vit cette insatisfaction? Par qui est-elle perçue? Quels sont les effets de cette situation?	Décrire la situation désirée. Par qui est-elle désirée? Qui privilégiera-t-elle?

5. Quelles sont les sources de satisfaction et d'insatisfaction?

6. Y a-t-il congruence («fit») entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation?

7. Les mécanismes de coordination sont-ils adéquats pour faire face au changement?
   Y a-t-il trop ou pas assez d'interaction de coordination?
   Doit-on les réduire ou les renforcer? Comment?

8. Comment voyez-vous les structures organisationnelles dans l'éventualité de la réalisation du projet?

B-III

ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE LES ACTEURS OU GROUPES D'ACTEURS

LES ACTEURS	LEURS ATOUTS	LEUR STRATEGIE	LES ENJEUX
On identifie les acteurs et les groupes d'acteurs concernés.	Il s'agit d'identifier les ressources d'action que possède chaque acteur et qui sous-tend sa stratégie.	Il faut établir la stratégie que chacun des acteurs emploie pour obtenir ce qu'il désire.	Pour l'U.Q.A.R. en tant qu'organisation. Pour les acteurs ou groupes d'acteurs au sein de l'organisation.

9. Quels sont les acteurs ou groupes d'acteurs dont la collaboration est essentielle pour réaliser le changement? ...est nécessaire? ...est secondaire?

10. Qui est susceptible de soutenir le changement ou de lui résister?

11. Quelles sont les forces restrictives et motrices en regard du changement projeté? Quelles sont celles sur lesquelles on <u>peut</u> agir et on <u>veut</u> agir?

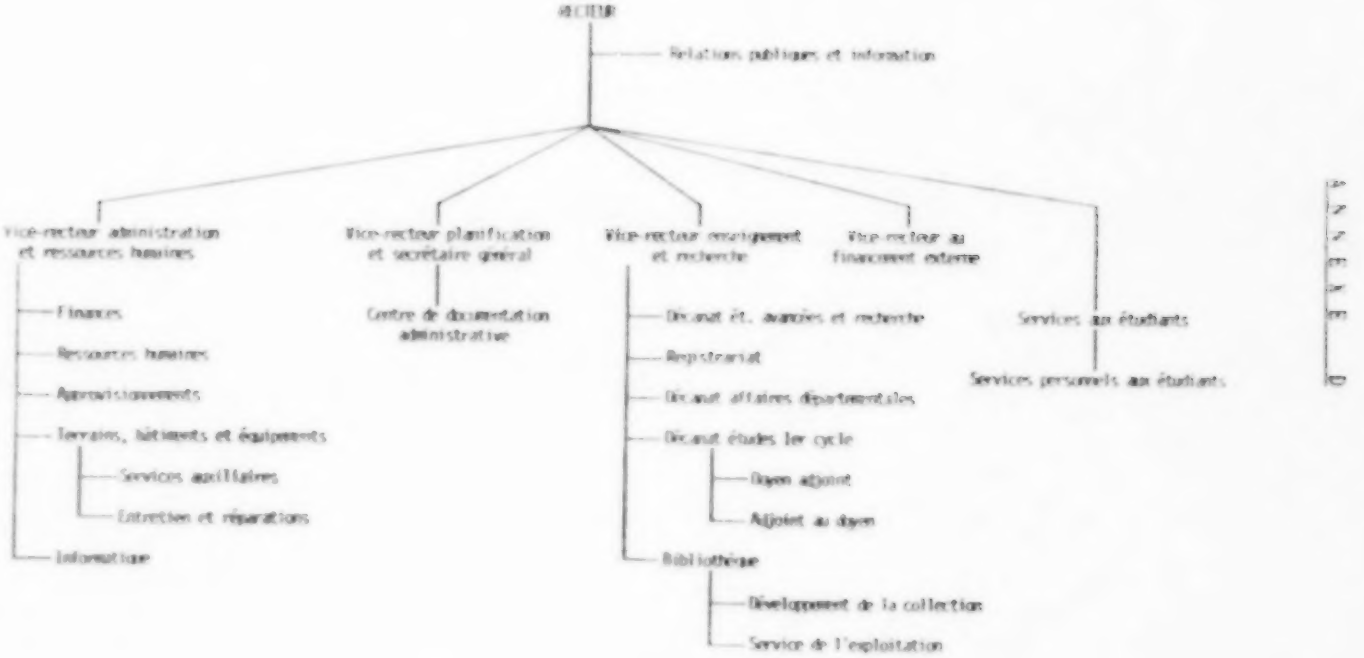
ANNEXE C

CARTE DE LA REGION CHAUDIERE-APPALACHES

Service de l'urbanisme

VILLE DE LÉVIS

ORGANIGRAMME DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC A RIMOUSKI



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. (1970), Intervention Theory and Method, Don Mills, Ont., Addison-Wesly.

Beckhard, Richard (1985), Managing Change in Organizations, Don Mills, Ont., Addison-Wesly, Participant's Workbook.

Charofas, D. (1965), Systems and Stimulations, New York, Academic.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977), L'Acteur et le système, Editions du Seuil, Paris.

Dyer, W.G. (1984), Strategies for Managing Change, Don Mills, Ont., Addison-Wesly.

Dumas, Pierre (1984), Un modèle d'efficacité organisationnelle (préparé à l'intérieur de la maîtrise en développement organisationnel M.S.O.D.) Pepperdine University, Los Angeles.

Eraly, Alain (1989), La structuration de l'entreprise, Editions de l'Université de Bruxelles.

Flagle, C. et al. (1960), Operations Research in Systems Engineering, Baltimore, John Hopkins.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1979), Organization and Management, New York, McGraw-Hill.

Katz, D., Kahn, R.L. (1978), The Social Psychology of Organizations, 2e edition, John Wiley and Sons, New York, pages 23 à 30.

King, W.R., Strategic Planning for Management Information Systems, MIS Quaterly, vol. 2, nº 1, mars 1978.

Mintzberg, Henry (1986). Structure et dynamique des organisations. Ed. d'organisation, Paris.

Payette, Adrien (1988). L'efficacite des gestionnaires et des organisations. P.U.Q.

Plan triennal 1990-1993 de l'Universite du Quebec a Rimouski. U.Q.A.R., 1990.

Sayles, L.R., Matrix Organization: The Structure with a Future. Organizational Dynamics (Autumn 1976:2-17).

Gouvernement du Quebec. Repertoire des municipalites du Quebec. 1987.

L'Inspecteur des institutions financieres du Quebec. Service du fichier des entreprises. janvier 1988.

X0052087 2

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
1993 -03- 0 8